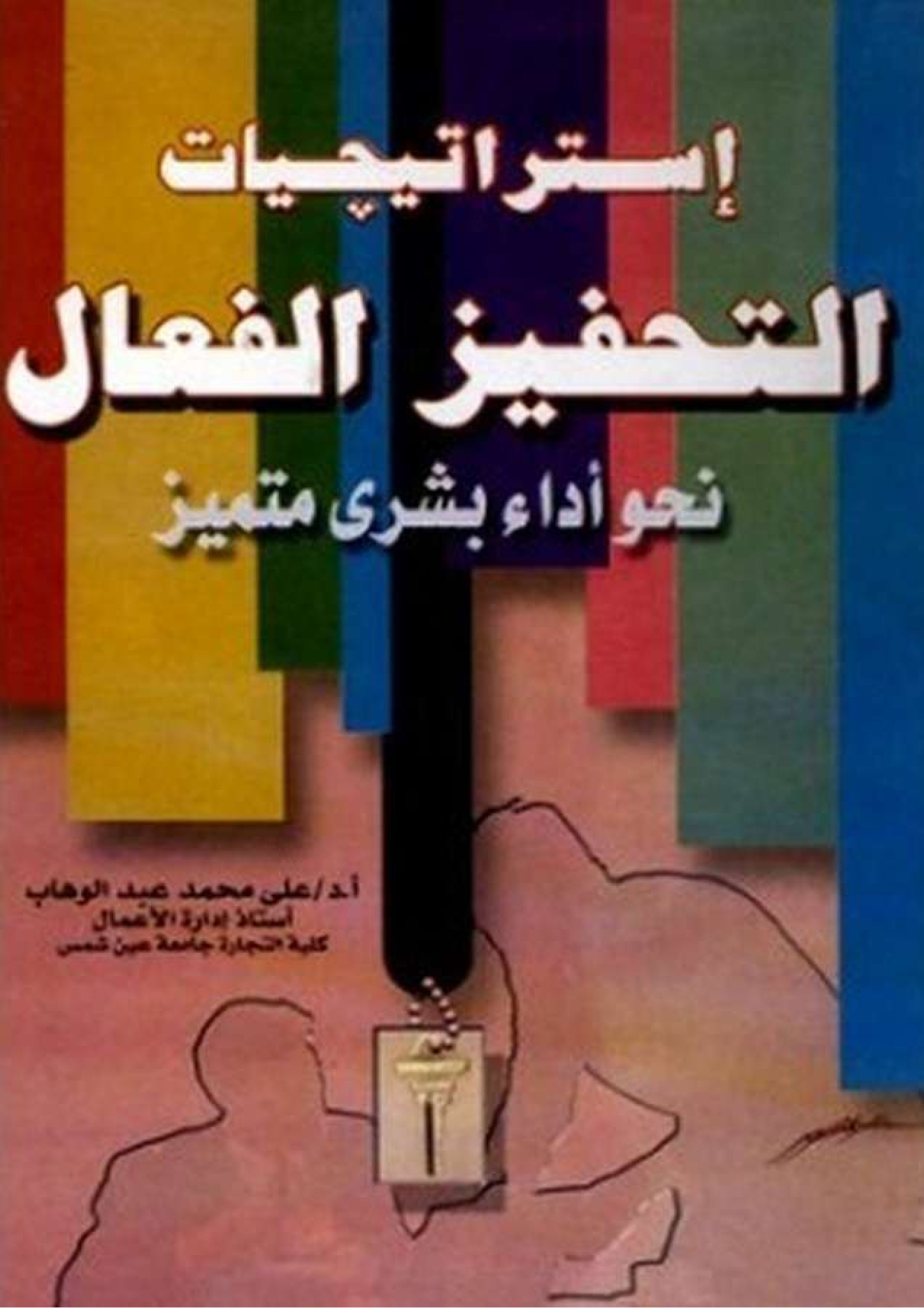


إستراتيجيات
التحفيز الفعال
نحو أداء بشرى متميز
أ.د/علي محمد عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة عين شمس

استراتيجيات التحفيز الفعال

نحو أداء بشري متميز

تأليف:
د. على عبد الوهاب
أستاذ إدارة الأعمال
بكلية التجارة - جامعة عين شمس


mohamed khatab

المحتويات

١٤٢١ هـ - ٢٠٠٠م

رقم الإيداع: ١٤١٥٨ / ٢٠٠٠

الترقيم الدولى: I.S.B.N: 977- 265- 295- 1





دار التـــوزيع والنشــر الإســلامـيــة

٢٥١ ش بورسعيد ت ٣٩٠٠٥٧٢ فاكس ٣٩٣١٤٧٥

مكتبة السيدة: ٨ ميدان السيدة زينب ت ٣٩١١٩٦١ ص ب ١٦٣٦

مكتبة الاعلام: ١٢ ش ابن هانئ الأندلس ت ٢٦٠٠٧٣١

مكتبة نصر الدين: ٤٤٦ ش الهرم - أعلى النفق ت ٥٧٣٠٧٥٢

مقدمة

يعتبر التحفيز هو السبيل نحو مزيد من التميز والنمو للمؤسسات، وفى كتابنا هذا نحاول أن نجيب عن بعض الأسئلة التى نحتاجها لدعم واختيار وسائل التحفيز المناسبة للعاملين منها على سبيل المثال : ما هى الإدارة؟ وكيف تتفاعل العملية الإدارية؟ وما هى التحديات الجديدة وأهم التغيرات وملامح هذه التحديات؟ وكيفية تخطيط المستقبل الوظيفى من حيث مفاهيمه الأساسية وأهدافه ومزاياه، ومن الذى يقوم بالتخطيط؟ والعوامل المؤثرة فى هذا التخطيط، والمشكلات التى تواجه تخطيط المستقبل الوظيفى، وكذلك كيفية تجنب الأخطاء عند تخطيطك الوظيفى؟ وما هى الأجور والحوافز والتعويضات والمزايا والخدمات وأنواعهم المختلفة؟

وكذلك ماهية العلاقات الإنسانية وكيف تطورت المفاهيم الخاصة بها والفلسفة الحديثة للعلاقات الإنسانية؟ وما هو سلوك الأفراد؟ وما الذى يؤثر فيه وما هى خصائصه وأنواع هذا السلوك؟ وما هى الشخصية ومراحل تطورها وكيفية مواجهة الضغوط حسب المهن والشخصية؟ وكذلك لماذا يعمل الأفراد وأنواع الحاجات والعوامل المؤثرة فى دافعية الأفراد؟ وما هى العملية الاتصالية ووسائلها ومشكلاتها وكيفية علاجها؟ ثم ما هى مشكلات العاملين وكيفية القيام بحلها؟ وما هى أنماط المشرفين على العاملين وواجباتهم؟ وكيف يتم تقييم الأداء للعاملين من خلال معدلات الأداء المناسبة؟ وكيف يتم استخدام الهندرة فى عملية التحفيز؟

تلك الأسئلة التى حاولنا أن نجيب عنها من خلال هذا الكتاب ..

والله من وراء القصد وهو يهدى السبيل

المؤلف

هل تفضل..؟

هل تفضل..؟

١- أن توظف فردا ذا قدرات عالية ؟

■■ أم فردا متوسط القدرة ثم تحاول تحسين قدراته؟

٢- أن توظف فردا مرتفع "الرغبة" والدافعية؟

■■ أم متوسط الدافعية ثم تحاول تحفيزه؟

٣- أن تشرك مرؤوسك فى تقرير أمور العمل؟

■■ أم أن ينفذ فقط ما تكلفه به ؟

٤-أن يقدم مرؤوسوك لك أفكارا جديدة بشأن تحسين أداء العمل ؟

■■ أم أن يلتزموا بما تحدده لهم من خطوات العمل ؟

٥- أن تترك لمرؤوسيك قدرا من الحرية فى تشكيل أعمالهم والواجبات التى يرونها لازمة؟

■■أم أن تحدد لهم بوضوح المهام والواجبات التى عليهم أداؤها ؟

٦- أن يركز كل فرد على واجباته الوظيفية ، دون أن يلتزم بمساعدة زملائه إذا لزم الأمر، حتى يمكن تحديد المسئولية بسهولة؟

■■ أم أن يمد الفرد يد العون لزملائه عندما تقتضى الحاجة ذلك ؟

٧- أن يقوم كل فرد فى جماعة العمل بأداء واجباته طبقاً للوصف الوظيفى المحدد له ؟

■■ أم أن يؤدى الأفراد العمل جماعيا، يتبادلون الواجبات والأدوار؟

٨-أن يتم تدريب الأفراد في جماعة العمل على عدة أعمال متنوعة حتى يتعاونوا معًا على إنجاز مهمة الجماعة؟

■■ أم أن يركز التدريب على تخصص كل فرد حتى ترتفع مهارته فيه ويرقى مستوى أدائه ؟

٩- أن تحدد لمرؤوسيك واجباتهم بالتفصيل وتشرف على ذلك بنفسك إشرافا دقيقا حتى تتأكد من التزامهم؟

■■أم أن تحدد للمرؤوسين أهداف العمل، وتترك لهم تقرير الواجبات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف ؟

١٠- أن "يتناوب" الموظفون الأعمال ، وأن ينتقل موظف من عمل إلى آخر في إدارته / قسمه أو الإدارات / الأقسام الأخرى؟

■■ أم أن يستمر كل موظف في عمله ، حتى يتقنه ويتحسن مستوى أدائه؟

١١- أن تكثف مجهودات الموظفين الحاليين ، وتزيد أعباءهم في أوقات ضغط العمل؟

■■ أم أن تستعين بموظفين موسميين أو مؤقتين ؟

١٢-أن تشرك الفرد في تحديد احتياجاته التدريبية؟

■■أم أن تقررها أنت مع مسئول التدريب المتخصص؟

١٣- أن تقوم بتدريب مرؤوسيك عندما تحدث مشكلات في العمل (فنية أو سلوكية...) حتى تتم معالجتها ؟

■■أم أن تقوم بتدريب مرؤوسيك مقدما، قبل أن تظهر مشكلات العمل ؟

١٤- أن يكون القائد الإدارى مهيمنا على كل صغيرة وكبيرة فى إدارته ؟

■■أم أن يفوض لمرؤوسيه الصلاحيات التى يمكنهم ممارستها ؟

١٥- أن يتم تقييم أداء العاملين مرة كل سنة؟

■■أم أن يكون التقييم دوريا -على فترات أقل- خلال السنة الواحدة ؟

١٦- أن يكون ضمن أسس تقييم أداء العاملين، الأفكار والمساهمات الجديدة فى العمل؟

■■أم أن ينصب التقييم على الإنجازات التى قام بها الفرد والتى طلب منه إتمامها ؟

١٧- أن يتعاون الأفراد فى جماعة العمل على حل مشكلاتهم (الفنية.. السلوكية..)؟

■■أم أن تفصل فيها أنت وتلزمهم بالحلول التى تتوصل إليها؟

١٨- أن يتحدد للموظف "مسار وظيفى" منذ بداية التحاقه بالعمل حتى نهاية خدمته؟

■■أم أن يترك المسار الوظيفى حسب مقتضيات الحال؟

١٩- أن يكون أساس ترقية الموظف هو أداءه وإنجازاته ؟

■■ أم أن يكون أساس الترقية قدراته وكفاءاته وصلاحياته لأداء أعمال أخرى؟

٢٠- أن تبحث فى أسباب رغبة الموظف فى ترك العمل ؟

■■أم أن يترك له ذلك، فهو حر فى اختياره؟

ماذا تريد أن تعرف أيضا؟..

الفصل الأول:

ماهى الإدارة؟

الإدارة هى عملية اجتماعية مستمرة تعمل على استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل، عن طريق التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، للوصول إلى هدف محدد. ونشتق من هذا التعريف للإدارة المفاهيم الهامة الآتية :

١- الإدارة عملية

أى أنها نشاط حركى، يتكون من مجموعة من الممارسات . وتدل لفظة "عملية" على أن هذه الممارسات مرتبطة ببعضها، وتقوم بينها علاقة متداخلة تتميز بالتأثر والتأثير . بمعنى أن السياسة المالية لمنظمة ما مثلاً تؤثر على أساليب العمل وإجراءاته . والتغير التكنولوجى يحدث أثره على الجوانب الإنسانية والتنظيمية . وهكذا فإن الإدارة عملية تتكون من مجموعة من الأنشطة المتحركة – غير الجامدة – المتفاعلة مع بعضها، والتى تحقق فى مجموعها الهدف المراد الوصول إليه.

٢- عملية اجتماعية

وهذا يعنى أن هناك عدداً من الناس يشتركون فى تحقيق الهدف المطلوب. وقد نشأت الإدارة عندما أصبح ضرورياً تعاون جماعة من الأفراد لأداء عمل معين. فالإدارة تنظم علاقات هؤلاء الأفراد وتوجه جهودهم وترشدهم لسبل الوصول إلى الهدف .. إلخ .. فالمفهوم الاجتماعى لعملية الإدارة ينصب على وجود أعداد من الناس – يختلفون فى مؤهلاتهم وقدراتهم وخلفياتهم ودوافعهم . ويشتركون فى تحقيق أهداف واحدة من خلال تخصصاتهم المتنوعة . فهذا مهندس، وذلك اختصاصى فى الحاسب الآلى، وهذا محاسب وذلك متخصص فى اقتصاديات المشروعات.

وكذلك يعنى المفهوم الاجتماعى للإدارة أن جميع أنشطتها موجهة أيضاً لخدمة الناس، وهم جمهور المستهلكين، الذين يشترون السلعة التى تنتجها المنظمة، أو يستعملون الخدمات التى تقدمها . فالإدارة إذن تعتمد على الإنسان فى القيام بأعبائها وتحقيق أهدافها، وتوجه نتائجها فى النهاية إليه.

وأخيراً يعنى المفهوم الاجتماعى للإدارة أنها تمارس نشاطها فى محيط اجتماعى معين، يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والأعراف، والتى تحدث أثرها على العملية الإدارية ، تماماً كما تحدث آثارها على المجتمع الكبير.

٣- *عملية مستمرة*

أما لفظة مستمرة فتعنى أنه مادام هناك مجتمع يعيش فيه أفراد يحتاجون لسلع وخدمات، فإن الإدارة تمارس نشاطها فى هذا المجتمع . وذلك لأن حاجات الناس لا تنقطع، كما أنها تتعقد وتتنوع، وتستجد حاجات جديدة.

والإدارة فى المنظمات المختلفة – الصناعية والتجارية، والمؤسسات والأجهزة الحكومية – تعنى بتقديم السلع والخدمات التى تقابل هذه الحاجات، فالإدارة إذن مستمرة باستمرار المجتمع الذى تعيش فيه.

٤- *الموارد المتاحة*

يلزم الإدارة لكى تمارس أنشطتها مجموعة من الموارد. وتنحصر هذه الموارد فى ثلاثة أنواع، بشرية ومادية ومعنوية تكون فى مجموعها "المدخلات" التى تستخدمها الإدارة فى إجراء عملياتها اللازمة لتحقيق أهدافها.

أ- **العنصر الإنسانى** : إن الإنسان هو أهم العناصر المتاحة للإدارة، لأنه الغاية والوسيلة فى نفس الوقت . فهو الذى يخطط، وينفذ، ويراقب، ويقوم، ويحقق الأهداف. وهو أيضاً المستفيد مما يتم الحصول عليه من نتائج –

فى صورة سلع وخدمات . وتشهد الآونة الأخيرة ارتفاعاً فى أعداد السكان، وانتشاراً كبيراً للتعليم واتساعاً لرقعته وتنوعاً لتخصصاته. وبالتالى فإن الإدارة تستطيع أن تحصل على حاجاتها من القوى العاملة التى تتوافر فيها الخصائص التى تشترطها لأداء الوظائف المختلفة. فأمامها أعداد غير قليلة من خريجى الجامعات والمعاهد والمدارس المهنية والمراكز التدريبية المتخصصة.

ب- **الموارد المادية** : وتنقسم هذه إلى الأموال، والمعدات، والآلات، والمواد الخام، والأدوات، وغيرها مما تستلزمه الأنشطة التى تمارسها المنظمة.

جـ - **الموارد المعنوية** : وتتمثل هذه فى الأفكار، والطرق والأساليب، والمعلومات. فأمام المدير مجموعة من الأفكار تمثل المفاهيم الإدارية والتنظيمية والسلوكية. كما أن أمامه مجموعة من الطرق والأساليب التى يستطيع استخدامها فى تشغيل الموارد الإنسانية والمادية والحصول على الإنتاجية المطلوبة. كذلك فإن المعلومات تعتبر مورداً هاماً من الموارد التى تستخدمها الإدارة . إذ أن المعلومات هى ركيزة اتخاذ القرارات، وهى المادة الخام للقرار. فلكى تتخذ الإدارة قرارات سليمة، تلزمها حقائق وبيانات ومؤشرات . وبناء على المعلومات المتاحة من تحليل هذه الحقائق والمؤشرات تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة.

٥- *استغلال الموارد*

تقوم الإدارة بتشغيل الموارد المتاحة لها، بشرية ومادية ومعنوية، لتحقيق أهدافها. ومن الأهمية بمكان أن تستغل الإدارة هذه الموارد الاستغلال الأمثل،

ونقصد بذلك كفاءة التشغيل، أى أن تحصل الإدارة على أقصى فائدة ممكنة من الموارد المستخدمة، ويحقق كل عنصر من هذه الموارد الغرض من استخدامه.

بشرية	مادية	معنوية
• المديرون	• الأموال	• الطرق
• الفنيون	• الآلات	• الأساليب
• الاختصاصيون	• المعدات	• المعلومات
• العاملون	• الخامات	• الأفكار

الموارد المتاحة للإدارة

٦- *وظائف الإدارة*

تمارس الإدارة عدة وظائف، تشغل عن طريقها مواردها وتحقق بها أهدافها. وهذه الوظائف هى التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. وهذا هو أكثر التقسيمات استخداماً بواسطة كتاب الإدارة. وسوف نتبع نفس التقسيم، بادئين باتخاذ القرارات. وذلك لأن اتخاذ القرارات يعد لب العملية الإدارية. على أساس أن عمل الإدارة فى كل خطواتها ومراحلها عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات. ونوجز فيما يلى وصفاً لهذه الوظائف.

أ - **اتخاذ القرارات**: ويعنى عملية منظمة للتفكير فى حل مشكلة أو الوصول إلى هدف، تنتهى باختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلة وبلوغ الهدف. وتمارس الإدارة اتخاذ القرارات فى مرحلة التخطيط والتنظيم، وأثناء التنفيذ وبعده. ويشمل اتخاذ القرارات جميع الأنشطة والمجالات. مثل التمويل والشراء والصيانة والأفراد والبحوث والتطوير والتخزين والعلاقات العامة. وهناك خطوات يجب أن يتبعها متخذ

القرار حتى يكون قراره سليماً . وهذه الخطوات هى تحديد الهدف وتعريف المشكلة وجمع البيانات وتحليلها وتحديد البدائل ومقارنتها ثم الاختيار والإعداد للتطبيق.

ب - **التخطيط**: ويشمل تحديد الأهداف ووضع السياسات، وتصميم البرامج، وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد . كل ذلك فى إطار زمنى وبيئى معين . وذلك حتى تسير الإدارات والأقسام على أساس واضح، ويسهل الاتصال بينها والتنسيق بين أنشطتها، وتستطيع أن تجد الوسائل العلمية الملائمة لاستغلال مواردها والتكيف مع بيئتها ومواجهة التغيرات التى قد تحدث من حولها والتوافق معها.

جـ - **التنظيم** : ويشمل تقسيم الأعمال إلى مجموعات، تنضوى كل مجموعة منها فى إدارة أو قسم أو شعبة . وتوزيع الأعمال فى كل إدارة وقسم على الأفراد العاملين به، وتحديد واجباتهم وتنسيق مجهوداتهم وتحديد السلطة والمسئولية ونطاق الإشراف . وتوضيح خطوط الاتصال بين الإدارات والأقسام، وذلك حتى ينساب العمل بكفاءة، وتتسلسل خطواته وتتناسق جزئياته، حتى يتم أداؤه بالدرجة الواجبة من الإتقان.

د - **القيادة**: ويختص هذا الجزء من العملية الإدارية بتوجيه العاملين والإشراف عليهم، والذى يتطلب تفهم واقعهم ودراسة حاجاتهم وتحسين علاقاتهم وزيادة تفاهمهم وانسجامهم، وتحفيزهم بمختلف المحفزات وتكوين فريق متكامل من جماعة العاملين، تتناسق مجهوداته وتتفق ميوله ورغباته لتحقيق الأهداف المشتركة.

هـ - **الرقابة**: ويقصد بالرقابة قياس النتائج المحصلة للتأكد من مطابقتها

للمعايير التى تتضمنها الخطة الموضوعة. وإذا كانت هناك انحرافات عن هذه المعايير، فإن مهمة الرقابة أن تتعرف على هذه الانحرافات أو الفروق وتبحث عن أسبابها، وتصمم لها العلاج المناسب، وتضعه موضع التنفيذ وتتأكد أنه صحح الأخطاء وأعاد العمل إلى المسار السليم .

٧ - هدف محدد

تقوم الإدارة بهذه الوظائف وتستغل الموارد المتاحة لها لتحقيق هدف محدد، وهو تقديم خدمات أو إنتاج سلع أو ترويج أفكار تشبع حاجات الناس . ويقصد بالهدف نقطة الوصول، أو غاية معينة يراد تحقيقها فى زمن معين وبكمية مواصفات محددة.

٨ - المنظمة

تتعامل الإدارة مع مجموعات من الأفراد، تشغلهم وتستثمر مجهوداتهم للوصول إلى الهدف المنشود . ومن ثم فإن الإدارة تمارس انشطتها فى جهاز أو هيكل، مثل المؤسسة أو المدرسة أو الوزارة أو الشركة أو المستشفى . ويطلق على هذا الجهاز لفظة "منظمة" . وتعنى المنظمة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد، يؤدون وظائف معينة لازمة لبلوغ الهدف . كذلك تعرف المنظمة بأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين . ويعنى ذلك أن للمنظمة جانبين : أحدهما إنسانى والآخر فنى أو تكنولوجى، ويلعب كل فرد فى المنظمة دوراً محدداً يتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك.

ويقصد بالدور مجموعة من التوقعات التى يحملها عدد من الأشخاص تجاه الموظف، بالإضافة إلى توقعات الموظف تجاه نفسه . فالموظف الذى يتعامل مع

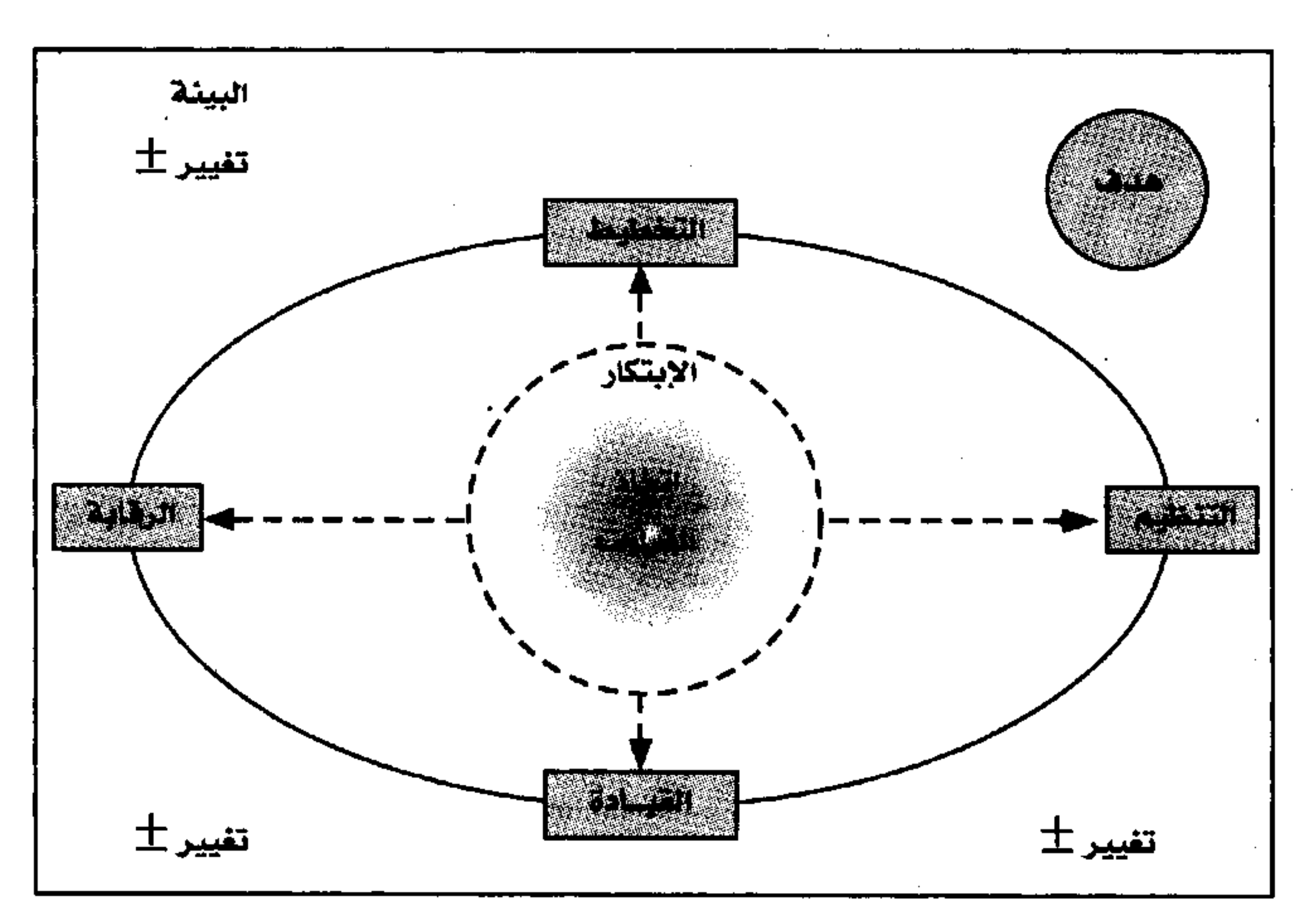
الجمهور مثلاً، يتكون دوره من توقعات الجمهور ، والتى تتبلور فى قضاء مصالحهم بالسرعة المطلوبة والدقة الواجبة، مع الترحيب والبشاشة والرد على أسئلتهم وإرشادهم إلى الإجراءات الصحيحة لإنهاء المعاملات . وبالإضافة إلى توقعات الجمهور، فهناك توقعات رئيس هذا الموظف، فهو يتوقع منه فحص المعاملة بعناية وتدقيقها وإنهاءها بالسرعة المطلوبة وإنجاز مصالح الجمهور المختلفة والرجوع إليه فى المشكلات أو المسائل التى تتطلب الرأى والمشورة . وبالإضافة إلى هذه التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه الموظف المتعامل مع الجمهور، فإن الموظف نفسه عنده توقعات تجاه نفسه، وتتكون من إدراكه للسلوك الوظيفى السليم والقيم الدينية والاجتماعية الى يجب أن يراعيها فى أدائه لوظيفته.

تفاعل العملية الإدارية :

إن الوظائف التى تتكون منها العملية الإدارية متداخلة مع بعضها، معتمدة على بعضها، وتسير فى دورة مستمرة . فالتخطيط مثلاً يمهد للتنفيذ، والأخير يتم بقيادة المديرين والرؤساء وتوجيههم للمرؤوسين . وتلعب الرقابة دورها ليس فقط بعد انتهاء العمل، ولكنها تبدأ مع التخطيط – عن طريق وضع المعايير الملائمة – ثم تستمر أثناء التنفيذ، ثم تقيس النتائج فى النهاية، ثم تمهد لتخطيط جديد فى ضوء النتائج المحصلة ومدى مطابقتها للخطة الموضوعة أواختلافها عنها. واتخاذ القرارات يتغلغل فى هذه الوظائف جميعاً كل ذلك للوصول إلى الهدف أو الأهداف المحددة .

ونضيف إلى هذه المجموعة من الوظائف وظيفة أو مهمة جديدة هى الابتكار والتجديد، والتى تعنى النظرة الواقعية المرنة والتفكير المتجدد وحل المشكلات

بأسلوب إبداعى . وتحيط بالإدارة مجموعة من الظروف البيئية . وتخضع هذه الظروف لتغيرات يترتب عليها أن تغير الإدارة أو تعدل فى خططها وأهدافها، أو أسلوبها القيادى، أو معايير مقياس النتائج .. إلخ، لكى تواجه التغيرات التى تحدث فى البيئة وتتكيف معها . هذا بالإضافة إلى أن الإدارة هى التى قد تنشئ التغيير وتنشره فى المنظمة وتؤثر به فى المجتمع من حولها .



العملية الإدارية

الفصل الثانى:

التحديات الجديدة

تمر الإدارة اليوم بتحديات كبيرة تختلف عن تحديات الماضي . ويرجع ذلك إلى أن رياح التغيير تهب من كل جانب في المجتمع الواحد، والذي هو جزء من المجتمع العالمي الزاخر بالتغييرات .

يشمل التغيير جوانب اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وثقافية وتعليمية وقانونية . وقد يكون التغيير تدريجياً أو فجائياً، شاملاً أو جزئياً، بطيئاً أو بمعدل سريع، يمكن التنبؤ به أو تصعب رؤيته . . ولكنه يحدث على أية حال.

وقد تكون المتغيرات إيجابية أو سلبية، ذات تأثير حسن أو سيئ، كما أنها تمثل فرصاً أو معوقات، وتكون عوامل مساعدة أو عوامل مهددة.

لذلك يمكن القول إن الإدارة في مواجهة المتغيرات الجديدة تحمل تحديات كثيرة ليس فقط للمنظمة أو المؤسسة في مجموعها، ولكن أيضاً لطاقم المديرين، وجميع العاملين بها.

ومن أهم التغيرات :

- التحول من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات .
- التحول من التكنولوجيا المحدودة إلى العالية المتفوقة .
- التحول من الاقتصاد المحلي إلى العالمي .
- التحول من القطاع العام إلى الخاص (التخصيص) .
- قيام الاتفاقات العالمية والتكتلات لتأكيد الجودة وكسب مزيد من الأسواق .

ثم بدأت تتسارع تغيرات أخرى امتداداً لهذه التغيرات وهي :

- انطلاق الاقتصاد العالمي إلى آفاق جديدة .
- استراتيجية السوق الحرة .
- محاولة دول كثيرة – وخاصة الصغيرة – لإثبات وجودها ودخول مجالات صناعية جديدة .
- ظهور أنماط استهلاكية جديدة .
- زيادة المنافسة العالمية .
- انتشار السلع الترفيهية والخدمات، على المستويين المحلى والعالمي .

وقد صاحب كل هذه المتغيرات متغير آخر جذري هو الثورة التي حدثت في تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي (الاتصالات، التصغير، الليزر، الذكاء الاصطناعي، الشرائح الذكية) .

وكان لابد من تغيرات إدارية لتتواءم مع هذه المستجدات فكان ما يلي :

- التحول من النظم المركزية إلى اللامركزية .
- التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي والمصفوفة وتنظيم القباب .
- التحول من التخطيط الذاتي المحدود إلى التخطيط الاستراتيجي .
- الانطلاق إلى آفاق الابتكار والتطوير .
- التحول من الوسطية إلى التفوق والتميز .

ربما يود المدير التقليدي أن يعمل في ظل ظروف ثابتة أو مستقرة نسبياً، تتميز بأن الأهداف محددة وواضحة ومتفق عليها، وكذلك السياسات وقواعد العمل. ويود أن تكون الموارد متوافرة والتنظيم واضحاً والخطط محددة والصلاحيات واضحة، والقرارات متناسقة متكاملة، حتى يصل إلى الإنتاجية القصوى.

ولكن الواقع الإدارى غير ذلك، إن لم يكن العكس هو الصحيح، فالبيئة المحيطة ليست ثابتة، كما أن الأهداف محل اختلاف، وكذلك السياسات وقواعد العمل، كما أن الموارد محدودة ومتغيرة الجودة، والتنظيم ليس واضحاً ثابتاً (بسبب تدخل العنصر البشرى والتنظيم غير الرسمى)، والخطط ليست محددة بشكل قاطع ... ومن ثم فإن الإنتاجية ربما لا تبلغ أعلى مستوياتها.

لذلك فإن المشكلة الإدارية هى التقريب بين ما يجب أن يكون وما هو كائن فعلى، بين الواقع الإدارى، وما يطمح أن يصل إليه المدير.

وسبيله فى ذلك هو دراسة جميع العوامل المحيطة به، فى البيئة الداخلية والخارجية، والمحلية والعالمية. وتصنف هذه العوامل إلى :

- عوامل ذات تأثير إيجابى وأخرى ذات تأثير سلبى.
- ترتيب هذه العوامل حسب درجة تأثيرها.
- عوامل يمكن التحكم فيها وعوامل تخرج عن سيطرة الإدارة.
- التغير النسبى الذى يطرأ على هذه العوامل مع الوقت.

وسبيله أيضاً أن يدرس القدرات والإمكانات التى تتوافر فى المنظمة ويصنفها إلى :

▪▪ عوامل قوة وعوامل ضعف.

▪▪ ترتيب هذه العوامل حسب تاثيرها.

▪▪ مدى إمكانية علاج عوامل الضعف والاستفادة من نواحى القوة.

▪▪ التغير النسبى الذى يطرأ على هذه العوامل.

إن التحليل الحريص للبيئة الداخلية والخارجية يتيح للمدير أن يصل إلى تحديد واقعى:

▪▪ للرسالة التى تحملها المنظمة.

▪▪ للأهداف التى يجب تحقيقها.

▪▪ لسياسات منظمة.

▪▪ للاستراتيجيات التى يجب اتباعها

▪▪ للخطط التى يمكن تصميمها

مع مراعاة عنصر المرونة لتواكب هذه العناصر الهامة والمتغيرات التى تستجد فى البيئة المحلية والعالمية.

كما أن مدير اليوم لا يستطيع العمل بأسلوب أمس، ولكنه يجب أن يعمل بأسلوب الغد .. يتطلع للأمام وسبيله فى هذا هو التفكير الابتكارى، والتطوير والتجديد.

لذلك فإن الفلسفة الإدارية الحديثة تختلف عما كانت عليه سابقاً. فهى اليوم تقوم على:

١ - التفكير فى المستقبل القريب والبعيد.

٢ - الاهتمام بالعملاء: المستهلكين لسلعة أو المستفيدين من الخدمة.

٣ – الاهتمام بالجودة الكلية: في المنتج، في الخدمات، في العلاقات، في المناخ التنظيمي.

٤ – التطوير والابتكار هما إحدى الركائز الأساسية للإدارة

٥ – العنصر الإنساني هو أهم العناصر جميعا.

كما أن الأهداف الإدارية بدأت تأخذ شكلاً جديداً يتمثل في:

١ – التفوق والتميز في تقديم الخدمات أو السلع التي تنتجها المنظمة.

٢ – كسب مزيد من الأسواق

٣ – تحقيق رضا العملاء وزيادة أعداد المتعاملين مع المنظمة.

٤ – زيادة العائد على الاستثمار.

٥ – النمو المطرد

٦ – التجديد والاستحداث، ليس فقط في المنتج أو الخدمة، ولكن أيضاً في طرق إنتاجها وترويجها.

العنصر البشرى

ربما كان هناك اتفاق شامل أن العنصر البشرى اليوم هو:

أ – العنصر الرئيسي في الإنتاج والخدمات.

ب – أغلى الموارد التي تحتاج إليها الإدارة.

جـ – العنصر الذكي أو المفكر.

د – الوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية.

هـ – ضمير المنظمة وقلبها وإحساسها.

يعرف ذلك المديرون والممارسون والباحثون، وكذلك بعض الموظفين والعمال.

ويدرك أهمية العنصر البشرى من يستعرض التحول الذى حدث فى مسميات العاملين ...

- ■■ فمن الهيئة العاملة، والعمال والموظفين، والقوى العاملة إلى رأس المال البشرى (بلغة الاقتصاديين).
- ■■ والأصول البشرية (بلغة المحاسبين)
- ■■ ورأس المال الذكى.
- ■■ ورأس المال المعرفى (بلغة الإداريين).

كذلك فإن ارتفاع قيمة العنصر البشرى وتنامى تكلفته مؤشر آخر على أهمية هذا العنصر. فقد كانت تكاليف العمالة قديماً لا تتجاوز ربع التكاليف الإجمالية لمشروع ما .. ثم ارتفعت إلى الثلث وقفزت إلى النصف وتزيد القيمة عن النصف قليلاً – فى بعض المنظمات – من مجمل تكاليف التشغيل.

كما أن معاملة الإدارة مع العاملين اختلفت اختلافاً جوهرياً منذ فجر الصناعة وبداية منظمات الأعمال وحتى الآن:

- ■■ فقد كان المشرف المباشر أو رئيس العمال قديماً هو الذى يتولى إدارة الأفراد (يعين العمال، ويشرف عليهم، يقرر أجورهم، يقوم أداءهم، يحل مشكلاتهم ...).
- ■■ ثم رأت الإدارة بعد أن تزايدت أعداد العاملين وكثرت وظائفهم وتنوعت مهاراتهم أن تنشئ قسماً يتولى شئونهم .. حتى يتم اتخاذ

القرارات المتعلقة بالاختيار والتعيين والأجور . . إلخ. بصورة أكثر علمية وواقعية فبدأ يظهر على الخريطة التنظيمية قسم المستخدمين أو قسم التوظيف.

- ورأت المنظمات فى الثلث الأول من هذا القرن أن ترعى شئون العاملين باعتبارهم آدميين وتحاول إشباع حاجاتهم الأساسية والاجتماعية.
- فبدأ الاهتمام بتصميم مكان العمل ونظافته وتهويته . . وإنشاء المقاصف والنوادى . . وتدريب العاملين وإكمال تعليمهم.
- كما أنشئ، قسم لعلاقات العمل . . للتعامل مع النقابات التى أسست لتمثل العمال وتتكلم باسمهم فى مواجهة الإدارة.
- ثم تحولت أقسام التوظيف . . وعلاقات العمل . . وخدمات العاملين بعد انتصاف هذا القرن إلى إدارة الأفراد أو شئون العاملين.
- ثم أصبحت إدارة الموارد البشرية تضم أقساماً متنوعة، ومتخصصة، للتوظيف . . والتدريب . . والأجور . . والمزايا . . وخدمات العاملين.

ولا شك أن هذه التحولات التنظيمية تعكس تغيراً فى نظرة الإدارة للعاملين:

- فعندما تولى المشرف المباشر شئون العاملين فإن الإدارة كانت تعتبر العامل مجرد أحد عناصر الإنتاج، وربما ليس أهمها.
- وإنشاء أقسام للخدمات الاجتماعية والترفيهية يعبر عن النظرة الأبوية (العمال عيال على الإدارة).

■■ وبإنشاء قسم لعلاقات العمل رأت الإدارة أن العامل عضو فى نقابة العمال.

■■ أما إدارة الموارد البشرية فتنظر إلى العامل على أنه مصدر للفكر، ورأس مال بشرى، وركيزة هامة لكل العمليات والأنشطة التى تمارسها المنظمات.

وإذا كان العالم كله قد غير نظرته إلى الموارد البشرية، يستوى فى ذلك:

أ - القوى الصناعية الكبرى .. والتى بدأت بتطبيق تعاليم تايلور للإدارة العلمية .. حتى تحولت تحولاً كبيراً فى العقدين الأخيرين من هذا القرن، فجددت نظرياتها وغيرت ممارساتها تجاه العنصر البشرى.

ب- الدول الأوربية التى حققت نجاحاً كبيراً فى الصناعة، وتسعى أن تلحق بالقوى الصناعية السبع الكبار، جعلت من العناية بالعنصر البشرى نشاطاً أساسياً من أنشطتها .. فلم تعد مهمة إدارة الموارد البشرية فقط تعيين الأفراد، والترقية، والخدمات الاجتماعية .. ولكن أصبحت كيف ترفع فاعلية العنصر البشرى .. وكيف تنمى طاقاته وتزيد مساهماته.

جـ- النمور الكبيرة والصغيرة فى آسيا .. والتى أثبتت وجودها فى مدى قصير من الزمان بدأت بالعناية الإنسانية : تعليمه وتدريبه وتثقيفه وزيادة وعيه وفتح الباب أمام انطلاقاته ليشترك مع الإدارة فى مختلف المساهمات التى يستطيع أن يقدمها.

فبقى على العالم العربى أن يغير نظرته أيضاً للقوى البشرية التى تتوافر فيه. والتى كانت دائماً فى مختلف حقب الحضارة القديمة الحديثة، تقدم مساهماتها الملحوظة.

١ - العامل أحد عناصر الإنتاج	← المشرف يتولى أمره
٢ - العمال عيال على الإدارة	← قسم الخدمات الاجتماعية
٣ - العامل عضو فى نقابة	← قسم علاقات العمل
٤ - العمال ثروة بشرية	← إدارة الموارد البشرية
٥ - العامل عضو فاعل ومشارك	← اهتمام كل المديرين

تطور النظرة للعاملين، وانعكاساتها التنظيمية

الفصل الثالث:

تخطيط المستقبل الوظيفي

المفاهيم الأساسية لتخطيط المستقبل الوظيفي

١ - الحياة الوظيفية للفرد :

■■ هي عبارة عن كافة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية .

■■ هي سلسلة من الأنشطة والخبرات العملية -المتصلة أو المنفصلة- التي يمر بها الفرد خلال حياته في منظمة واحدة أو عدة منظمات .

■■ وهي شئ ذاتي يتعلق بكل فرد على حدة ويختلف الأفراد في التخطيط لها وتنفيذها .

٢ - الحياة الوظيفية للمنظمة :

■■ هي مجموعة الأدوار المتداخلة- النمطية إلى حد كبير- التي يؤديها أفراد متخصصون للوصول إلى أهداف محددة .

٣ - المسار الوظيفي :

■■ هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التي تكون الحياة الوظيفية للشخص .

■■ هو الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف ، تخصصه المنظمة ليتحرك الأفراد خلاله .

٤ - الأهداف الوظيفية :

■■ هي عبارة عن الوظائف المستقبلية التي يطمع الفرد في شغلها كجزء من حياته الوظيفية .

■■ هى علامات محددة فى طريقه الوظيفى.

٥- التخطيط للمستقبل الوظيفى:

■■ هو تلك العملية التى يمر بها الفرد ليحدد أهدافه الوظيفية والطريق الملائم للوصول إليها.

■■ هو تلك العملية التى تمارسها المنظمة لأفرادها ليحددوا أهدافهم الوظيفية وطرق تحقيقها.

٦- تطوير المستقبل الوظيفى:

■■ هو ذلك النشاط المنظم الرسمى الذى تضعه لأفرادها لزيادة وصقل وتعميق المعلومات والقدرات التى تؤثر على مستقبلهم الوظيفى- نوعا واتجاها.

■■ هو تلك التحسينات والتطورات الوظيفية التى يحققها الفرد خلال حياته الوظيفية.

٧- التوجيه الوظيفى:

■■ هو تلك العملية التى تجريها الإدارة لمساعدة الأفراد على التخطيط لمستقبلهم الوظيفى.

■■ وتمارس هذه العملية من خلال المقابلات، والأستشارات النفسية، وتقييم الأداء.

أهداف ومزايا تخطيط المستقبل الوظيفي :

أ- أهداف تخطيط المستقبل الوظيفي :

١- تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.

٢- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادهم للمرور في مراحلها المختلفة.

ب- مزايا تخطيط المستقبل الوظيفي :

١ - تحقيق الفرص الملائمة للعمل .

٢ - توفير فرص الترقية .

٣ - تقليل معدل دوران العمل .

٤- إشباع الحاجات النفسية والذهنية للأفراد .

٥ - تحريك دوافع الأفراد نحو النمو والتطور .

٦ - تقليل احتمال "تقادم" الأفراد .

٧ - زيادة رضا العاملين .

٨ - زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء .

٩ - رفع كفاءة وفاعلية المنظمات .

١٠- حسن استغلال جهود الأفراد وقدراتهم .

عملية التخطيط للمستقبل الوظيفى :

أ- من الذى يقوم بالتخطيط للمستقبل الوظيفى :

١- الفرد (الموظف) نفسه .

٢- رئيسه المباشر .

٣- أخصائى شئون الأفراد .

ب- عملية مكونات التخطيط للمستقبل الوظيفى :

١ - جمع المعلومات عن :

- مهارات الفرد وقدراته وطموحه وقيمه واهتماماته .

- فرص الوظائف المتاحة ، والأماكن (المنظمات) التى تستغل القدرات والمهارات والقيم المتوافرة لدى الأفراد .

٢- وضع الأهداف واختيار البدائل الملائمة لتحقيقها.

٣- اختيار البديل الأنسب على الطبيعة، للتأكد من ملاءمته.

جـ- مراحل تخطيط المستقبل الوظيفى :

١- مرحلة الاستكشاف :

- وتعبر هذه المرحلة عن المجهودات التى يبذلها الفرد فى التعرف على مهاراته وقدراته واهتماماته، والأنشطة التى يمكن القيام بها لتكوين مهاراته وصقلها (التعليم والتدريب) والتعامل مع الظروف المحيطة به والمؤثرة على حياته الوظيفية.

- ويتوصل الفرد فى هذه المرحلة إلى فكرة سليمة ومناسبة عن الوظيفة التى يريدها، والمسار الذى يمكن أن يسلكه إليها.
- وتتأثر مرحلة الاستكشاف بعوامل كثيرة، كالمدرسة، والعائلة، والأصدقاء، ووسائل الإعلام.

٢- مرحلة الاختيار :

وتتكون هذه المرحلة من عدة خطوات :

- البحث عن وظيفة والاتصال بالمنظمات التى توجد بها الوظائف .
- استعراض فرص الوظائف المختلفة .
- المقارنة والاختيار .
- قبول الوظيفة .
- الإعداد والتهيئة لشغل وأداء الوظيفة .
- ممارسة الوظيفة (أعبائها وواجباتها ومسئولياتها) .
- الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، . . .)
- الاستقرار .

٣- مرحلة الصيانة :

- يصبح الفرد هنا جزءاً من المنظمة وعضوا هاما فى تركيبها التنظيمى .
- يقوم الفرد بمقابلة التوقعات التى يحملها الآخرون فى المنظمة تجاهه ويلعب الدور المكلف به بالكفاءة الواجبة .

- تحدث فى هذه المرحلة عوامل جديدة، مثل التغيرات الأسرية، وزيادة الالتزامات (المالية والأدبية) والتغيرات الصحية.

٤- مرحلة التقاعد :

- يتقدم الفرد فى العمر .
- يهيئ نفسه للتقاعد .
- يقبل ما يحدث من تقليل لدوره .
- ويبدأ فى تغيير اهتماماته.
- يرتبط أكثر بالعائلة والأصدقاء .
- يفكر فى كيفية قضاء حياته التقاعدية .

د- العوامل المؤثرة فى تخطيط المستقبل الوظيفى :

١- العوامل الشخصية:

- شخصية الفرد والتركيب النفسى المميز له.
- الإدراك : رؤية الفرد للأشياء.
- القيم التى يعتنقها الفرد.
- اتجاهات الفرد نحو الوظيفة والحياة والمجتمع.
- الدوافع: الحاجات التى يريد الفرد إشباعها.
- القدرات والمهارات المحتملة التى يمتلكها الفرد.
- العلم والمعرفة: المعلومات التى توجد فى ذهن الفرد.

- الميل للمخاطرة وتجربة الجديد.

- أهداف الفرد ومدى تنوعها، ومرونته فى تغييرها.

٢ - العوامل التنظيمية :

- فرص التوظيف المتاحة بالمنظمة.

- الحوافز المقدمة لشغل هذه الوظائف.

- الوصف الوظيفى وطبيعة الوظائف ومسئولياتها.

- توقعات الدور وأعباؤه ومسئولياته.

- التكنولوجيا المتوافرة، أدوات العمل وأساليبه.

- التغيرات الوظيفية والهيكلية.

٣ - العوامل الاجتماعية :

- التربية الأولى وتعاليم الوالدين.

- المراحل التعليمية المختلفة.

- الأصدقاء وزملاء الدراسة واللعب والأقارب.

- وسائل الإعلام.

- الاستشارات المهنية المتاحة.

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة.

- التحولات وجوانب التغيير فى المجتمع.

مشكلات تخطيط المستقبل الوظيفى

■■ زيادة التكاليف.

■■ زيادة العبء الإدارى على المديرين والمشرفين.

■■ الحاجة إلى موارد بشرية وإمكانيات مادية للتدريب والتنمية.

■■ تدريب المختصين بالتخطيط الوظيفى ورفع كفاءته.

■■ ضرورة وجود نظام للمعلومات يتميز بالكفاءة والدقة.

■■ احتمال عدم تعاون بعض المديرين والرؤساء المباشرين فى المجهودات التى يستلزمها برنامج تخطيط المستقبل الوظيفى.

■■ احتمال تزايد القلق أو الصراع نتيجة زيادة التنافس بين الأفراد، الأمر الذى يؤثر سلباً على الإنتاجية والعلاقات.

تجنب الأخطاء التالية فى تخطيطك الوظيفى

■■ عدم تحديد أهداف مهنية واضحة.

■■ عدم معرفة نوع العمل/الوظيفة التى تفضلها.

■■ الكسل فى اقتناص الفرص الوظيفية المتاحة.

■■ الكسل فى اقتناص فرص التعلم (برامج التدريب، الندوات، ..)

■■ الجهل بتوقعات الرؤساء والمعايير التى يستخدمونها لقياس الأداء.

■■ التأجيل والتسويف، غداً، بعدين.

■■ النرجسية، أو الإعجاب الشديد بالنفس وتجاهل انتقادات الآخرين.

- عدم تقوية الروابط مع الأطراف المتعلقة بالعمل (الرؤساء والزملاء) .
- نقص النضج العاطفى (سوء الحكم على الأشياء) .
- الانهزامية وتدنى النظرة الذاتية .
- وضع أهداف مهنية غير واقعية (مثاليات، عالم الخيال) .
- الجهل بالقدرات الذاتية (مهارات الإتصال مثلاً، مهارة كتابة التقرير) .
- محاولة جذب انتباه الآخرين عن غير أسس عملية موضوعية (الغياب والتأخير وإهمال واجبات الوظيفة . .) .
- مخالطة ذوى الأداء الضعيف .
- ضيق الإهتمام وسطحية الهوايات .
- نقص القراءة والبحث عن الجديد .
- عدم التقويم الذاتى للنفس ونقص القدرة على تصحيح الأخطاء .
- مقاومة التغيير ونقص المرونة والتكيف مع الظروف .
- غياب النظرة المستقبلية وسوء التخطيط .



- هل توجد بمؤسستك خطة للمستقبل الوظيفى للأفراد ؟
- إذا لم يكن هناك خطة.. ما رأيك أن تجتهد ومن معك فى إعدادها من الآن. وفى حالة وجود خطة .. حدد أهم مزاياها والمشكلات التى تواجهها وأهم مداخل علاجها.

الفصل الرابع:

التعويضات والأجور والحوافز

أهمية التعويضات :

■■ إن من أهداف ومهام المدير الناجح تحفيز الأفراد العاملين وتقديم المقابل المناسب لمجهوداتهم . ومن ثم كانت التعويضات جزءاً هاماً من أجزاء وظيفة إدارة الأفراد .

■■ ويقصد بالتعويضات جميع أنواع المقابل المادى ، والمعنوى ، والمزايا والخدمات ، التى تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكولة لهم ، ونظير مساهمتهم فى تحقيق أهداف المنظمة التى يعملون فيها .

أهداف التعويضات :

١ - جذب الكفاءات المناسبة .

٢ - الاحتفاظ بالموظفين الممتازين .

٣ - تقديم التعويض المناسب للجهد المناسب .

٤ - المساواة فى أجور الأعمال الواحدة .

٥ - تشجيع المنافسة بين الأفراد .

٦ - تحسين الإنتاجية وزيادة الكفاءة .

٧ - مكافأة الأداء المتميز .

أولاً : الأجور والرواتب :

تقوم سياسة الأجور والرواتب على ركيزة أساسية هى :

■■ ضمان المستوى المعيشى اللائق للفرد .

■■ إحساس الفرد بالقدرة على الكسب .

■■ إمداد الفرد بالقدرة الشرائية الملائمة .

■■ احترام الفرد لنفسه وتقديره لها .

■■ احترام الآخرين للفرد .

■■ حركة المجتمع ونشاطه وقدرة أفراده على كسب العيش .

شروط الأجر:

يجب أن يكون الأجر المدفوع للعامل :

١ - **عادلاً** : طبقاً لما تحدده القوانين واللوائح السائدة .

٢ - **مناسباً** : لما يبذله الفرد من مجهودات فى وظيفته .

٣ - **مطابقاً** : للمعدلات السائدة فى سوق العمل .

٤ - **متوازناً** : بين الفئات المختلفة للأجور (كالموظفين والعمال ، والإداريين ، والفنيين)

٥ - **متفقاً** : مع القدرة المالية للمنظمة .

٦ - **مشبعاً** : لحاجات الفرد المتنوعة المادية والاجتماعية...

٧ - **محركاً** : لرغبة الفرد فى زيادة الإنتاجية ...

٨ - **مستمراً** : فى الحفاظ على نفس مستوى الإشباع والإنتاج ...

٩ - **مقبولاً** : من جانب الفرد ، مفهوماً ، مقتنعاً به ...

١٠ - **مقروناً** : بمعدلات محددة للأداء .

طرق دفع الأجور:

- من الأهمية بمكان أن يحصل الفرد العامل على الأجر الذى يكفل له العيش اللائق ويحفزه للاستمرار فى العمل بالمنظمة .
- وفى نفس الوقت يجب أن يبذل العامل الجهد المطلوب بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المطلوبة بالمواصفات المحددة .
- وهناك طريقتان رئيسيتان لدفع الأجور ، الأجر الزمنى ، والأجر حسب الإنتاج . وتنضوى تحت الطريقة الثانية عدة طرق فرعية ، تستخدم لإدارة واحدة أو أكثر منها .

أ - الأجر الزمنى :

يدفع للعامل بموجب هذه الطريقة أجر معين ثابت عن الوقت الذى يقضيه فى العمل. وقد تكون وحدة الحساب ساعة أو يوماً أو أسبوعاً أو شهراً . ولايتغير الأجر هنا بتغير كمية الإنتاج التى يتمها العامل .

وتصلح هذه الطريقة فى الأحوال الآتية :

١ - الأعمال التى يصعب القياس الكمى لإنتاجها .

٢ - الأعمال التى يصعب فيها تحديد العلاقة بين الإنتاج والجهد المبذول فيه .

٣ – الأعمال التى يكون عامل الجودة فيها أهم من كمية الإنتاج .

٤ – الإنتاج غير المتماثل .

٥ – الأعمال التى تحدث فيها أعطال يصعب تفاديها .

وتعتبر هذه الطريقة من أقدم طرق دفع الأجور ، وأسهلها . وفى نفس الوقت أكثرها استخداماً ، كما أن كثيراً من العاملين – وكذلك النقابات – يفضلونها . وهى تحمل مزايا سهولة حساب الأجر ، وقلة النفقات الإدارية الخاصة بإعداد كشوف وسجلات الأجر، كما أنها تضمن للعامل دخلاً « ثابتاً » فتمده بالشعور بالأمان والطمأنينة .

أما عيوب هذه الطريقة فى دفع الأجور فأهمها إغفال الفروق الفردية بين الأشخاص فهى لاتفرق بين المجدين والمهملين . كذلك فإنها لاتشجع الابتكار ، إذ أن الأجر الزمنى يحدد فى العادة على أساس « الكفاءة المتوسطة » . ومن ثم لايوجد حافز أمام المتفوقين . وقد ينتج عن ذلك هبوط فى مستوى الأداء . هذا بالإضافة إلى صعوبة التنبؤ بتكلفة العمل ، وذلك لأن عنصر الأجر ثابت بينما يختلف الإنتاج الذى يدفع عنه هذا الأجر .

لذا فإن استخدام هذه الطريقة يتطلب بعض الاحتياطات . وهى وجود إشراف واعٍ لضبط الإنتاج ، وتحقيق التزام العاملين الذين قد يتهاونون بسبب ضمانهم أجراً ثابتاً بغض النظر عن الكمية المنتجة . كذلك يجب أن يتوافر عند العاملين قدر من الاستعداد والرغبة للعمل ، وأن يتم تدريبهم على أداء واجباتهم بالشكل المطلوب .

ب- الأجر حسب الإنتاج :

يرتبط أجر العامل طبقاً لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التى يتمها فى فترة زمنية معينة، حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة . ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التى ينتجها فى هذه الساعة أو اليوم مضروباً فى الأجر المحدد للقطعة .

والفكرة فى هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجه حتى يحقق دخلاً إضافياً ينفعه فى مقابلة نفقاته . وفى نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج مع عدم زيادة كبيرة فى التكاليف . لذلك تطلق لفظة الأجر التشجيعى على هذا النوع من الأجور ، ويصلح ذلك التطبيق فى :

١ - الأعمال النمطية ، المتماثلة الوحدات .

٢ - الأعمال التى يسهل قياس إنتاجها كمياً .

٣ - عندما تنساب العملية الإنتاجية دون أعطال .

٤ - وعندما يكون الاهتمام موجهاً ناحية الكم أكثر من النوع.

وتحقق هذه الطريقة بضع مزايا هى تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج، وإمكان تقدير تكلفة العمل مقدماً. كما أنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذى يبذلونه، وأثره فى زيادة الإنتاج أو قلته. فيأخذ الذى يزيد إنتاجه نصيباً معلوماً، ويحرم الذى ينخفض إنتاجه .

غير أن هناك عيوباً تصاحب هذه الطريقة أهمها :

١ - مشكلة تحديد المعايير التى يتم دفع الأجر على أساسها .

٢ – احتمال التضحية بالجودة فى سبيل زيادة كمية المنتج .

٣ – إرهاق الموارد البشرية والمادية .

٤ – عدم إنصاف هذه الطريقة للأفراد ذوى الكفاءة المتوسطة إذ يستفيد فقط ذوو الكفاءة العالية .

٥ – الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه ، وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفى وتعاونه مع الآخرين.

الأجر الفردى والجماعى :

تعطى الإدارة أجر القطعة – الثابت أو المتحرك – إما على أساس فردى أو جماعى . وعلى الأساس الجماعى تدفع الإدارة أجراً زمنياً لجماعة من العمال يشتركون فى عملية إنتاجية واحدة، ثم تعطيهم علاوة إضافية فوق هذا الأجر . وتوزع هذه العلاوة الإضافية بنسب معينة يتفق عليها . ويؤخذ فيها رأى المدير المباشر، عن مدى مساهمة كل عضو من أعضاء الجماعة فى تحقيق الهدف المطلوب . وتصلح هذه الطريقة فى الحالات التى تتطلب تعاون عدد من الأشخاص فى فريق عمل ، إذ تحفزهم على تنسيق مجهوداتهم واتساق الزيادة فى الإنتاج، بدلاً من التسابق عليها ، والذى قد يؤدى إلى نتائج غير إيجابية كالتضحية بالجودة والإسراف فى الموارد والخامات ، وحدوث حزازات بين الأفراد .

أسس تحديد الأجور :

لكى تؤدى مهمتها بنجاح وتصادف قبولاً من جانب العاملين ، وفى نفس الوقت تحقق أهداف العمل يجب أن تتوافر فيها عدة شروط أهمها:

١ – أن يتلاءم الأجر مع تكاليف المعيشة بحيث يكفل المستوى اللائق للعيش للعامل وأسرته .

٢ – أن يتلاءم الأجر مع نوع العمل الذى يؤديه العامل ، وأن تبنى فروق الأجر على اختلاف فى طبيعة الوظيفة ، من حيث مسئوليتها وظروف العمل فيها، والمجهود المطلوب لأدائها .

٣ – مراعاة الجانب الاقتصادى ، بحيث لاتمثل تكاليف العمل عبئاً كبيراً على المنظمة .

٤ – أن تتوافر فى الأجر « الدافعى » بحيث تحفز العامل على الأداء الجيد .

ثانياً : الحوافز :

الهدف من الحوافز :

تريد الإدارة من نظام الحوافز أن يحقق الأهداف الآتية :

١– تشجيع المنافسة بين العاملين.

٢– تمييز الأفراد ذوى الأداء المتميز.

٣– حفز ذوى الأداء المتوسط إلى التقدم .

٤– إبراز هوية المنظمة فى الأداء المتميز.

٥– استمرار التميز فى الأداء . . وتطوير الأداء المستقبل.

الحوافز المادية والمعنوية :

■■ تشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والرواتب ، أى صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات .

■■ مثل الأجر الإضافى ، العلاوات الدورية والاستثنائية ، البدلات بأنواعها ، المكافآت التشجيعية ، أنصبة العائد من تخفيض التكاليف ، أجر القطعة ، معدلات العمل الجماعى .

■■ وأما الحوافز المعنوية فهى التى تخاطب فى الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية .

■■ وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية ، على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفى ، التناوب، المشاركة فى اتخاذ القرارات ، الترفيه وفرص التقدم ، الابتعاث والتعليم، التدريب وتنمية المهارات، جماعة العمل المنسجمة، جداول العمل المرنة، نظم الاقتراحات، الإدارة بالأهداف، فرق العمل والمصفوفة التنظيمية ، القيادة الفعالة للأفراد .

الحوافز الإيجابية والسلبية :

■■ تنقسم الحوافز من حيث طبيعة الجزاء المقدم للعمل إلى إيجابية وسلبية.

■■ وترتكز فى ذلك على حقيقة سلوكية ،وهى أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزى الذى يحقق له مزايا وإيجابيات ، ويتوقف عن السلوك المحبط الذى يلحق به ضرراً أو سلبيات .

■■ وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية كلا النوعين المادى والمعنوى .. فالمكافآة حافز إيجابى ، وإيقافها حافز سلبى .. والمشاركة فى اتخاذ القرارات حافز إيجابى ، وحرمانه من هذه الفرصة حافز سلبى .. والترقية إيجابية وتنزيل الرتبة سلبى .

■■ وتحدث الحوافز السلبية توازناً في عملية التحفيز .. إذ تذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف وبالتالي تحفظ الإدارة هيبتها ، وتضمن جدية العاملين .

■■ كما قد تحدث الحوافز السلبية أثراً إيجابيا آخر، وهو أن العامل حين يتجنب العقاب، فإنه يلتزم بالسلوك الوظيفى السليم.. وقد يؤدى استمراره فى ذلك إلى عادة وتطوير.. فيشيع السلوك السليم بين العاملين.

■■ ولكن من جهة أخرى فإن الحوافز السلبية قد تشيع جواً من العدائية بين الإدارة والعاملين .. أو تسبب عدم تعاون هؤلاء مع الإدارة .. أو تؤدى إلى إحباطهم ..أو تقصر جهودهم على كيفية تفادى العقاب وعدم توجيه جهودهم نحو الابتكار والتطوير.

الحوافز الفردية والجماعية :

■■ تقدم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية ، والإيجابية والسلبية للعاملين إما بصفة فردية أو جماعية .

■■ فيحصل الفرد على مكافأة تشجيعية نظير عمل ممتاز قام بأدائه .. أو يحصل على كتاب شكر ..أو هدية رمزية .. أو يضم إلى عضوية إحدى اللجان.

■■ وكذلك قد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك ، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة - طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم فى تحقيق الهدف .

وتحقق الحوافز الجماعية أهدافاً هامة :

١ – إشباع حاجة الانتماء والولاء .

٢ – زيادة التعاون بين الأفراد .

٣ – تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة .

٤ – إثارة المنافسة والرغبة فى تحقيق المصلحة العامة .

٥ – تقريب التنظيم غير الرسمى من الإدارة .

شروط نجاح نظام الحوافز :

لكى تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، فيجب أن تراعى الإدارة الشروط الهامة الآتية .. كما أن القيادة الفعالة واستخدام المدير للحوافز المتاحة، يعد إحدى الركائز الهامة لنظام الحوافز.

نجاح نظم الحوافز :

- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد .
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته .
- الجمع بين الجانبين المادى والمعنوى .
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
- مراعاة عنصر التكاليف .
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق .
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك .

■■ وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها .

■■ توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب .

■■ إشراك الأفراد فى وضع خطة الحافز .

■■ تناسق الحوافز ، والتغلب على تناقض أجزائها .

(الحافز المادى والاجتماعى مثلاً ، الجودة والكم ، ....)

■■ تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها .

■■ توفير القدوة الحسنة ، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز .

■■ التعرف على رد فعل الأفراد ، واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز .

■■ إعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد يجب أن يتناسق مع بقية الأجزاء.

■■ تقويم نظام الحوافز وتطويره .

كيف تستخدم الحوافز الايجابية ؟

■■ هناك قواعد لاستخدام الحوافز الإيجابية، ويمكن لهذه القواعد والأسس أن تحدث أفضل النتائج إذا ربطت بالاهتمام الصادق بمصالح العاملين.

■■ ولابد أن يحسن القائد الإدارى استخدام هذه القواعد ويتنبه لصلاحيتها فى المواقف المختلفة، ويفحص العوامل الشخصية والفنية والتنظيمية والبيئية المؤثرة على تحفيز العاملين.

١ – وضح للعاملين جوانب السلوك الوظيفى التى تؤدى إلى الحصول على الحوافز.

حوافز إيجابية ← سلوك إيجابى ←

٢ – اهتم بالجوانب الحسنة فى أداء العاملين، اذكرها، امدحها .. إن ذلك يدفعهم للمزيد من السلوك الإيجابى ومن ثم انتاجية أفضل.



٣ – قدم الحوافز الملائمة .. واعلم أن العاملين يختلفون فى نوع الحوافز التى يرغبونها، وذلك لاختلاف دوافعهم والحاجات التى يريدون إشباعها فمثلاً:

- البعض يغريه المال، والبعض يفضل المديح.
- فريق يميل للتحدى، وفريق يبحث عن الأمان.

٤ – قدم الحوافز على فترات متقطعة، حتى لا تفقد قيمتها التحفيزية لدى الأفراد .. إن استمرار إعطاء الحوافز يؤدى إلى اعتماد الفرد عليها .. وربما لا يعمل إلا إذا حصل عليها .. ولكن حصوله عليها على فترات .. ومربوطة بتحصيل نتائج معينة، يجعله يحاول تحقيق هذه النتائج والحصول على الحوافز المقدمة ويحس بقيمتها العالية.

٥ – اعمل توازناً أو تناسباً بين قيمة الحافز وقيمة النتائج التى يحصلها الأفراد:

نتائج ضخمة ← حوافز كبيرة

نتائج متوسطة ← حوافز أقل

نتائج ضعيفة ← لا حوافز

٦ – قدم الحوافز فور تحقيق النتائج، حتى يربط الفرد بين نوع العمل ونوع الجزاء .. وحتى لا يفقد الحافز قيمته .. فإذا انقضت فترة طويلة بين أداء العمل المطلوب وتقديم الحافز المناسب، ينسى الفرد ويفقد الرابطة بين العنصرين.

٧ – أحدث تنويعاً فى الحوافز المقدمة .. حتى لا يمل الفرد من الحصول على نفس الحافز، وحتى لا يفقد الحافز قيمته فى نظر الفرد فمثلاً:

– قدم هذه المرة مكافأة مالية.

– قدم مرة أخرى تشجيعاً ومديحاً – شفوياً أو كتابياً أعط مرة ثالثة ميدالية، شعاراً ، لوحة باسم الشخص.

ثالثاً : المزايا والخدمات :

– تكمل الإدارة عملية التحفيز بتقديم مجموعة من المزايا والخدمات.

– والفرق بين الأجور والحوافز، والمزايا والخدمات يتمثل فيما يلى:

١ – تدفع الأجور والرواتب نظير أداء عمل معين .

أى أن الأجر يمثل قيمة الوظيفة التى يؤديها الفرد.

٢ – تقدم الحوافز مقابل المنافسة والتفوق والأداء المتميز.

وتهدف إلى استمرار الأفراد فى العطاء وتطوير الأداء.

٣ – تعطى المزايا والخدمات لجميع العاملين .. كأداة جذب لهم للعمل بالمنظمة.

نواع المزايا والخدمات :

- توجد أنواع كثيرة من المزايا والخدمات التى تقدمها المنظمة للعاملين.
- والأمثلة : الإسكان ، النقل، العلاج، دور الحضانة للأطفال، القروض والمساعدات المالية، الوجبات الغذائية، الأنشطة الاجتماعية والترفيهية.

شروط نجاح المزايا والخدمات :

ولكى تحقق المزايا والخدمات الفائدة المرجوة منها فى جذب الكفاءات المناسبة للعمل بالمنظمة واستمرارها فيها ، يجب توافر بضعة شروط أهمها :

- تحديد الهدف من نظام المزايا والخدمات .
- وجود خطة مدروسة تنبع من حاجة أساسية للمزايا والخدمات .
- تأييد الإدارة العليا واقتناعها واستعدادها لتقديم المزايا والخدمات .
- تصنيف الخدمات حسب مجموعات (فئات) العاملين .
- تحديد الجهة المسئولة عن تنفيذ برنامج المزايا والخدمات .
- الحصول على تأييد الموظفين وموافقتهم على خطة المزايا والخدمات .
- إشراك الموظفين فى تنظيم الخدمات وإدارتها .
- وضع معايير واضحة لتقديم المزايا والخدمات .
- تقديم المعلومات اللازمة عن نظام المزايا والخدمات .
- ترك الخيار للأفراد للإفادة من المزايا والخدمات المقدمة ، ماعدا خطة التقاعد.
- تنوع المزايا والخدمات وتناسقها مع بعضها .
- مراعاة اقتصاديات الخدمات والاستفادة القصوى منها .
- تقويم نجاح برنامج المزايا والخدمات .
- تطوير المزايا والخدمات عندما تستجد الحاجة لذلك .

الفصل الخامس:

العلاقات الإنسانية
مفتاح التعامل مع الآخرين

ما هي العلاقات الإنسانية ؟

■■ تضم الشركات والمؤسسات أعدادا كبيرة من الأفراد . . .

■■ يختلفون في الوطن ، التعليم ، المهارات ، التجارية، القيم ، الأفكار ، الطموح، الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والصحية .

■■ يجمع هؤلاء جميعًا في رباط واحد.. الهدف الكلي للشركة.. والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام والوحدات ..

■■ لكل فرد من هؤلاء وظيفة يؤديها .. ودور يلعبه ..

■■ ولكي يقوم بدوره ويؤدي وظيفته.. لابد أن يقيم علاقات مع الأفراد الآخرين الذين يلعبون أدوارا أخري ويؤدون وظائف أخري تتكامل مع دوره ووظيفته.

■■ تشكل هذه العلاقات شبكة معقدة مستمرة من الروابط والصلات ليس فقط حياة المؤسسة ..

■■ تلك هي شبكة العلاقات الإنسانية .

تطور المفاهيم الأساسية للعلاقات الإنسانية

	الإدارة التقليدية	النموذج السلوكي	الإدارة المتطورة
الشركة	• آلة كبيرة • وحدة اقتصادية • كيان مثالي	• نظام معقد • وحدة فنية اجتماعية • كيان طبيعي	• نظام مفتوح • وحدة فنية اجتماعية • عضو في البيئة الكبيرة
الفرد	• جزء من الآلة • مخلوق اقتصادي • إدارة إنتاج	• إنسان • مخلوق اجتماعي • عضو في جماعة عمل	• مصدر هام وغال • مخلوق له طاقات ودوافع متنوعة
الهدف	• الإنتاجية • المنافسة • الأرباح	• الرضا • الروح المعنوية • الانسجام	• مزيج متكامل من مصالح العمل والأفراد

■■ هذه الشبكة من العلاقات تتأثر بما يلي :

- الخصائص الشخصية للأفراد .
- أنماط سلوكهم .
- القيم التي توجد لدي الأفراد .
- اتجاهاتهم وآرائهم .
- ثقافة المؤسسة وقواعدها .
- طبيعة عمل المؤسسة وإمكاناتها .

- رسالة المؤسسة ودورها في المجتمع .

- القيم والأعراف الاجتماعية .

- الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة .

فلسفة العلاقات الإنسانية الحديثة

١ - للشركة دور هام ومهمة معينة تؤديها في المجتمع ..

٢ - يتطلب هذا الدور إنتاجية رفيعة ومستوي عاليًا للأفراد ..

٣ - الأفراد جزء هام وحيوي للشركة ..

٤ - الأفراد هم :

- رأس المال البشري .

- رأس المال الذكي .

- أغلى رأس مال .

٥ - يتفاعل الأفراد مع :

- بعضهم يعضا .

- وظائفهم .

- خطط الشركة وسياساتها .

- ثقافة الشركة ومفاهيمها .

٦ - تتمكن الشركة من تحقيق أهدافها نتيجة لتفاعل :

- العنصر الإنساني .

- العنصر الفني .

٧ - كلما كان هذا التفاعل إيجابيا ، كان ذلك في صالح الطرفين.

- الشركة .

- الأفراد .

- ثم المجتمع الكبير .

٨ - ترتبط كفاءة الشركة وفاعليتها بكفاءة الأفراد وفاعليتهم .

٩ - تزيد فاعلية العلاقات الإنسانية عندما تزيد مهارة الإدارة في :

- حُسن استغلال جهود الأفراد .

- حُسن توجيه أنشطتهم .

- تعميق تعاونهم وانسجامهم .

- دمجهم في جماعات عمل متماسكة .

- إشباع دوافعهم .

- تهيئة المناخ المناسب للعمل .

١٠ - العلاقات الإنسانية الجيدة هي إذن مزيج من :

- الأداء الجيد والرضا المرتفع .

- الإنتاجية الراقية والروح المعنوية العالية .

سلوك الأفراد

يقوم الفرد فى حياته اليومية المعتادة بأنواع متعددة من التصرفات والتى تأخذ عدة أشكال:

ذهنية وعضلية، فردية وجماعية، مادية وروحية، إيجابية وسلبية، يتبع فيها قيماً واتجاهات معينة، يستقيها من مجتمعه أو تمليها عليه مواقف معينة، وهو يقوم بهذه الأنواع المتعددة من السلوك – الأفعال وردود الأفعال – إما وحده، أو فى جماعات صغيرة أو كبيرة، فى أماكن خاصة أو عامة.

ولكى نفهم سلوك الإنسان فلابد أن نعرف:

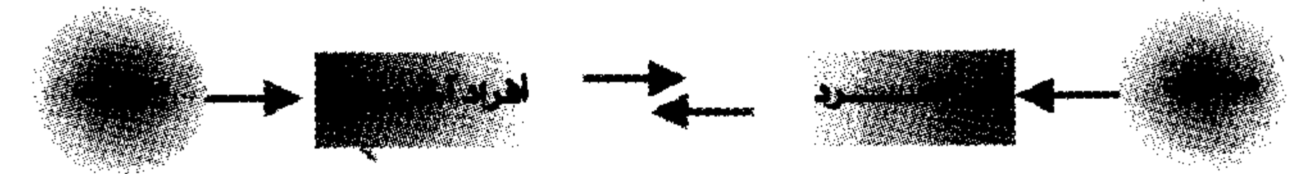
١ - *ماهو السلوك؟*

■■ هو مجموعة الأنشطة :

■ التصرفات.

■ العلاقات.

التى تمارس فردياً، اجتماعياً، ذهنياً، جسمياً فى مواقف معينة .



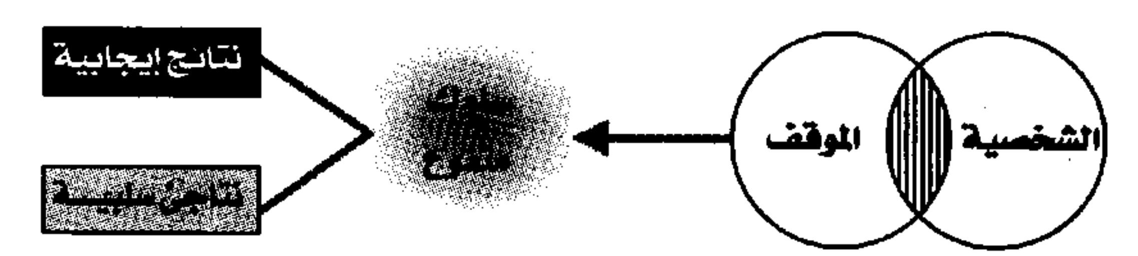
٢ - *ما الذى يؤثر فى السلوك*

أ – التركيب الداخلي للفرد : شخصيته ، قيمه ، إدراكه ، دوافعه ، تميزاته ، إتجاهاته . .

ب – المواقف المختلفة : ومابها من فرص وضغوط ، مشكلات وتسهيلات ، مساعدات ومعوقات . .

جـ – التفاعل الذى يتم بين التركيب الداخلى للفرد والمواقف المختلفة، فالأخير يمد الفرد بمحركات أو إشارات أو مثيرات معينة، فيستقبلها الفرد ويفسرها تفسيراً معيناً، ثم يتصرف بناء على هذا الفهم والتفسير.

أى أن عملية السلوك تتميز بالتعقيد والتفاعل فهى لا ترجع فقط للتركيب الداخلى للفرد، ولا هى تتحدد فقط بمتطلبات الموقف، وإنما بالتداخل والاحتكاك الذى يحدث بين شخصية الفرد والموقف. أى أن الإنسان ليس مجرد « مستجيب » للموقف يتصرف حسبما تقتضيه الظروف الخاصة بهذا الموقف بلا وعى وإنما هو مستقبل ومرسل، يدرك الموقف ويستلم المحرك والمثير، ويرسل الاستجابة التى تتوقف على إدراكه وفهمه وتقديره. ومن ثم فإن تصرفات الأفراد تختلف وتتنوع فى المواقف الواحدة والمتغيرة. وتعكس بذلك اختلافات فى تركيب شخصيات هؤلاء وطبيعة المواقف التى يَوجدون فيها.



٢ - ماهي خصائص السلوك ؟

أ – السببية : هناك دائماً أسباب وراء سلوك الناس : أسباب جسمية، ذهنية ، مادية ، نفسية ، اجتماعية.

ب– الدافعية : هناك دائماً دوافع تحرك سلوك الفرد : الحاجات المتنوعة التي يريد إشباعها .

جـ – الهدف: هناك دائماً هدف يسعى الفرد لتحقيقه من وراء سلوكه.

ويتشابه الأفراد جميعاً - رغم اختلاف أجسامهم وأجناسهم وثقافاتهم وخلفياتهم - فى أن سلوكهم مسبب ومدفوع وهادف، ولكنهم بلا شك يختلفون فى أنواع هذه الأسباب والدوافع والأهداف - توقيتها وترتيبها وأهميتها- كما أنهم أيضاً يختلفون فى أنواع السلوك التى يسلكونها لإشباع دوافعهم وتحقيق أهدافهم. ويجدر بالفرد أن يفهم دورة السلوك إلى وجهة معينة تشبع الحاجة الناقصة وتزيل التوتر أو تخففه. ثم يجئ سبب أو محرك آخر، وتنشأ حالة جديدة من عدم التوازن، وتتحرك دوافع الفرد فتوجد السلوك فى مسار معين ليشبع الدافع ويعيد التوازن .. وهكذا فى دورة مستمرة لا تنتهى مادام الفرد حياً.



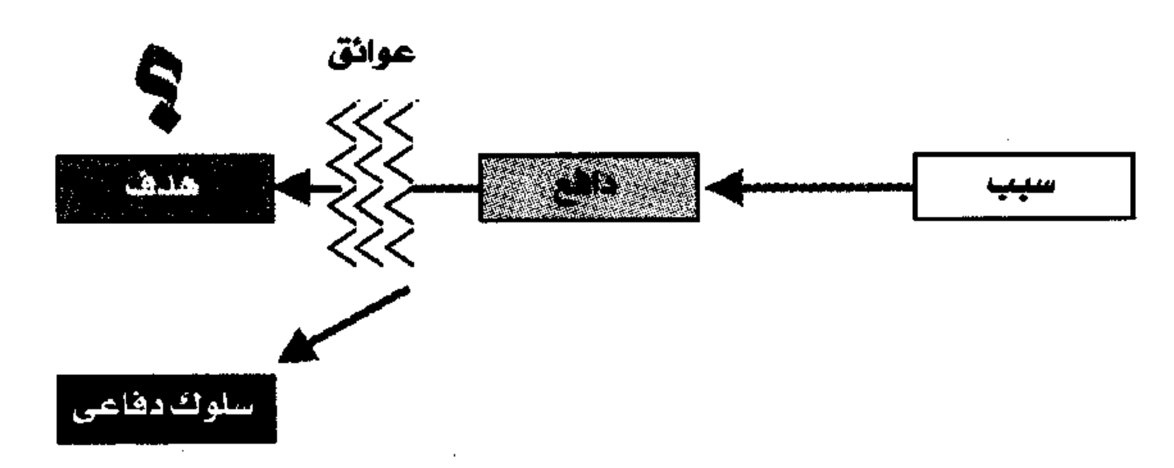
٤ - *ماهى أنواع السلوك؟*

أ - **سلوك مُجزٍ** : يحقق الفرد هدفه الذي أراده ، ويشبع حاجته التي أراد إشباعها .

ب - **سلوك محبط** : عندما لايتحقق هدف الفرد ولايتمكن من إشباع حاجاته .

جـ - **سلوك دفاعي** : يعالج به الفرد إحباطه ليتغلب على الشعور السلبي الذي سببه الإحباط . وتختلف الوسائل الدفاعية من حيث إيجابيتها وسلبيتها فبعضها بناء وبعضها هدام، والبعض الآخر يتسم بعدم المبالاة. ويعبر السلوك الدفاعى إلى حد كبير عن شخصية الفرد، وعن الزاوية التى ينظر بها إلى نفسه وإلى الأحداث من حوله، والطريقة التى يترجم بها

هذه الأحداث ويفهمها، والطريقة التى يتعايش ويتوافق ويتكيف بها مع بيئته. لذلك يتوقف استخدام الفرد للوسيلة أو الوسائل الدفاعية التى تعالج بها إحباطه، على صفاته الشخصية وتصوره لخطورة وتأثير الإحباط الذى حدث، ودرجة أهمية الموضوع الذى حدث بشأنه الإحباط – أى مدى أهمية الحاجة التى كان يريد إشباعها– ويتوقف كذلك على الموقف الذى يوجد فيه، والظروف البيئية والاجتماعية المحيطة والنتائج المترتبة على اتباع وسيلة أو أخرى من الوسائل الدفاعية المتاحة، وكذلك على خبراته وتجاربه السابقة وأنواع الإحباط التى مر بها من قبل، توقيتها ومدى تكرارها وتأثيرها المادى والمعنوى والاجتماعى.



انظر عندما يحدث لك إحباط، ما هى الوسائل الدفاعية التى تلجأ إليها؟

أ – الهجوم والعدائية:

ويلجأ إليها الفرد المحبط متبعاً للقوة والعنف والعداء، مادياً أو معنوياً، جسمياً أو لفظياً، وقد يكون منها:

- **العدوان المباشر** ⟵ فيوجه الشخص هجومه إلى مصدر الإحباط، فقد يضربه أو يسبه أو يصفه بأوصاف سلبية أو غير لائقة.

▪▪ **العدوان الإحلالى** ⟸ وهو توجيه العنف إلى أشخاص أو شئ آخر غير الذى تسبب فى الإحباط، وقد يقع على شخص برئ لم يرتكب خطأ.

▪▪ **السلبية والمقاومة** ⟸ وهى عبارة عن رد فعل من جانب الشخص المحبط، يتمثل فى مقاومة الأشخاص أو الأشياء، والبحث عن الأخطاء ونواحى النقص والقصور، حتى يوجه إلى أصحابها النقد والتأنيب.

▪▪ **تجميد السلوك** ⟸ وهنا يكرر الفرد السلوك المحبط الذى لم يوصله للنتيجة التى كان يريدها، مع علمه بأنه لا فائدة من هذا النوع من السلوك، ويحدث هذا عندما لا يعرف الشخص طريقة أخرى للسلوك، أو عندما يخاف من تجربة سلوك جديد.

ب- التوفيق:

وهى تعنى إجراء تعديل أو تغيير فى الأهداف التى يسعى إليها الفرد، وذلك بصورة فعلية أو رمزية، ومن وسائلها:

▪▪ **التبرير** ⟸ أى أن يقنع الفرد نفسه بعدم أهمية الهدف الذى كان يسعى لتحقيقه أو أنه لم يكن فى الحقيقة يريده. كما يعنى أن يلقى الفرد اللوم فى فشله فى تحقيق غايته على شخص آخر أو شئ خارجى.

▪▪ **المحاكاة أوالتقمص** ⟸ يحاول الفرد هنا أن يحصل على احترام النفس بتقليد الغير، فيختار شخصية معينة ويتقمصها ويحاكيها فى السلوك وكذلك القيم والأفكار.

▪▪ **الإسقاط** ⟸ وهنا يعكس الفرد الصفات السلبية التى توجد عنده على الآخرين، فيصفهم بها وينقدهم عليها، وهو بهذا لا يريد أن يعترف بوجود هذه الصفات فيه.

▪▪ **التعويض** ⬅ وهنا يوجه الفرد طاقاته لسلوك معين، يبذل فيه مجهوداً كبيراً ليبدع فيه ويعوض به نقصاً معيناً، يعانى من تحقيقه (كعيب جسمانى مثلاً) أو وهمياً من نسيج خياله (اعتقاد الفرد مثلاً أنه غير محبوب من الآخرين).

▪▪ **رد الفعل العكسى** ⬅ يكتم الفرد هنا رغباته أو أفكاره التى لا يقبلها المجتمع أو يرفضها العرف أو الضمير، وتحل محل هذه الرغبات والأفكار المكبوتة وجهات نظر عكسية تماماً وبنفس القوة. ومثال ذلك عامل لم يحصل على المكافأة التى يشعر أنه يستحقها ورغم ذلك يدافع عن السياسة الحكيمة للإدارة فى توزيع المكافآت.

جـ- الانسحاب:

وهو يعنى أن يتوقف الفرد عن محاولة الوصول إلى الهدف الذى كان يسعى إليه، وعن محاولة إشباع الحاجة التى كان يريدها ومن وسائلها:

▪▪ **الأعراض الجسمية** ⬅ هنا يتحول الشعور النفسى للإحباط إلى أعراض جسمية كالصداع والألم والضعف العام.

▪▪ **الكبت** ⬅ يلجأ الفرد إلى استبعاد الخبرات والتجارب غير السارة، أو يتجاهلها فى نطاق تفكيره الواعى، ذلك لأنها تثير عنده قلقاً أو خجلاً أو شعوراً بالذنب.

▪▪ **أحلام اليقظة** ⬅ يهرب الفرد من واقعه، ويحصل على رضا وهمى مؤقت فيزيل فى خياله العقبات التى حالت دون الوصول إلى هدفه، ويحقق له فى الخيال ما عجز عن بلوغه فى الواقع.

■■ **النكوص** ← أى الرجوع إلى الماضى، فيسلك الفرد سلوكا لا يتناسب مع سنه أو مركزه أو وضعه الاجتماعى.

■■ **الفرار** ← ويترك الفرد هنا المجال الذى تعرض فيه للإحباط، وينصرف عن السعى إليه.

■■ **اللامبالاة** ← وهنا يعزل الفرد المحبط نفسه وجدانياً أو عقلياً عن الموقف الذى يسبب له الإحباط، أو عن البيئة المحيطة به. فهو موجود بجسمه فقط، ولكن شعوره وسلوكه يتغلف بنوع من التبلد والانفصال النفسى عما حوله، وعدم الحماس لما يعمل.

الشخصية :

ماهي الشخصية ؟

■■ هي كيان كلي يتكون من مجموعة من الخصائص المركبة التي تميز الفرد عن غيره من الناس .

■■ هي مايميز الفرد في طريقة تفكيره وشعوره وسلوكه مع الآخرين .

■■ هو نموذج «مستقر» نسبياً يميز الفرد في أنماط تصرفاته في المواقف المختلفة .

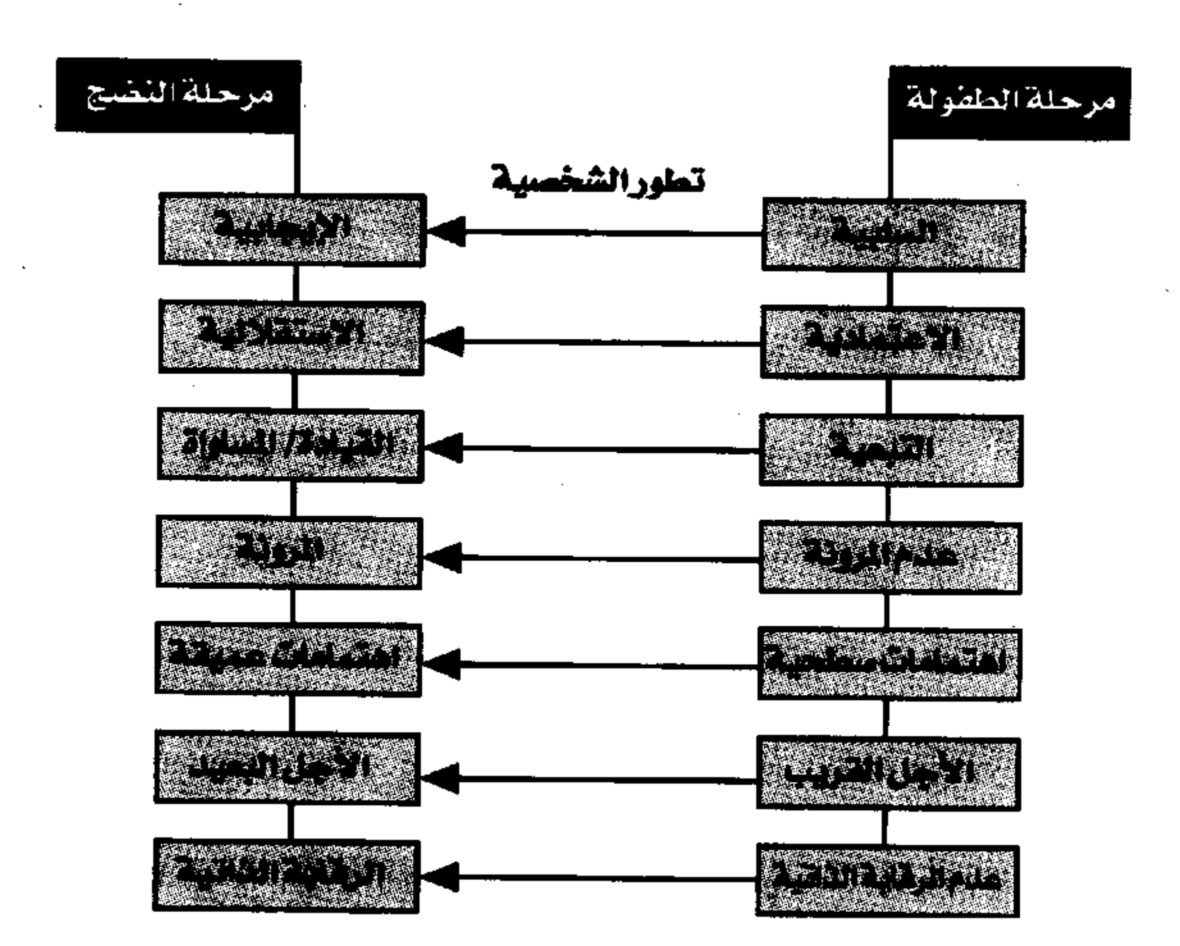
ولكن .. ما الذى يدخل فى تركيب شخصيتك ؟

■■ مجموعة العوامل الجسمية .

■■ مجموعة العوامل الاجتماعية والحضارية .

■■ مجموعة العوامل الأسرية .

■■ مجموعة المواقف التي تواجهها .



■■ خذ لحظة للتفكير في الخصائص التي توجد في تركيب شخصيتك . . . هل تميل ناحية النضج ؟

■■ فكر فيما يلي : عن مؤشرات النضج ، خذ عينة من العام الماضي .

قائمة مراجعة : مؤشرات النضج

في العام الماضي	في العمل	[illegible] الخاصة والعائلية
١- هل حصلت على برنامج تدريبي لتحقيق المزيد من التقدم .؟		
٢- هل زادت سرعتك على القراءة ؟		
٣- هل زادت درجة مشاركتك في الأنشطة الجماعية (فريق الشركة ، النادي ...) ؟		
٤- هل تحسنت قدرتك على التعامل مع الأعمال الروتينية أو المتكررة ؟		
٥- هل أعدت النظر في الأنشطة التي تؤديها ، حتى تقرر ماهو المهم منها ومايجب التوقف عن أدائه؟		
٦- هل وجدت سهولة أكثر في التعامل مع الآخرين؟		
٧- هل حدثت لك ثورات عصبية أقل ؟		
٨- هل حصلت على متعة أكبر خلال فترات الاسترخاء أو الأنشطة الترفيهية ؟		
٩- هل خصصت وقتاً أطول للتفكير في : لماذا يتصرف الناس بالطريقة التي يتصرفون بها ؟		
١٠- هل كنت تركز على نشاط واحد حتى تتمه؟		

تابع قائمة مراجعة: مؤشرات النضج

في العام الماضي	في العمل	الخاصة والعائلية
١١- هل خصصت وقتاً أطول وحصلت على متعة أكبر في مساعدة الآخرين على حل مشاكلهم؟		
١٢- هل تطورت مهاراتك أواكتسبت قدرات جديدة؟		
١٣- هل وصلت إلى نتائج أو تفسيرات عن نفسك أو شخصيتك وعاداتك ؟		
١٤- هل بدأت أو أضفت أنشطة جديدة متنوعة؟		
١٥- هل كونت صداقات جديدة ؟		
١٦- هل اتخذت عدداً أكبر من القرارات دون اعتماد على أحد ؟		
١٧- هل وجدت من السهل أن تتعايش مع مشكلات لاتجد لها حلولاً عاجلة ؟		
١٨- هل غيرت بعض آرائك أو شعورك تجاه بعض الأشياء ؟		
١٩- هل وجدت عندك الاستعداد لخوض تجارب أو خبرات جديدة؟		
٢٠- هل فهمت أكثر قيمك ومبادئك وعقيدتك؟		

شخصيتك والضغوط

هناك ستة نماذج للشخصية الإنسانية ، اقرأها جيداً ، حدد أيها أقرب إلى وصف شخصيتك ، ربما تجد خصائص تنطبق عليك في أكثر من نموذج ، ولكن حدد النموذج الغالب .

١ - الطموح :

هذا الشخص لديه الرغبة في النجاح والإنجاز ، ويتمتع بالخصائص الآتية :

- يحركه دافع الرغبة في النجاح .
- نشيط ، لديه طاقة كبيرة .
- غير مستعد لتضييع وقته .
- هجومي – مجادل .
- لايقبل الفشل بسهولة .
- حياته الشخصية تأتي في الأهمية بعد العمل .
- وظيفته هي كل شئ بالنسبة له .
- لايجد وقتاً للاسترخاء .
- لديه رغبة في السيطرة .
- يلغي أجازاته بسبب انشغاله بالعمل .

٢ - الهادئ :

يتميز هذا الشخص بالهدوء ، فليس من السهل إثارته ، وهو :

- صبور .
- لاينزعج بسهولة .
- لايضع لنفسه أهدافاً مغالى فيه .
- ينفق وقتاً في مراجعة الإنجازات السابقة .
- يقدر خبرات الآخرين .
- لايثيره الآخرون .
- لايرغب في السيطرة .
- يخصص وقتاً للترفيه .
- يعمل توازناً بين العمل وحياته الشخصية .

٣ - الواعي ، الحذر :

هذا شخص دقيق يسعى إلى الكمال ، ويتميز بما يلي :

- يمكن الاعتماد عليه .
- عنيد .
- لايعدل عن أفكاره .

■■ يعطي أهمية كبيرة للتفاصيل

■■ يؤيد وجود الروتين .

■■ لايتعامل مع المفاجآت .

■■ يريد «الأمان» في وظيفته .

■■ يتمسك بالسلطة والتقاليد .

■■ يحترم رؤساءه جداً ، ويتوقع ذلك من مرؤوسيه .

■■ حياته العائلية منظمة جداً ، تسير حسب روتين محدد .

٤ - ***المهزوز، غير المعبر:***

وهوشخص تنقصه القدرة على الثقة بنفسه ، ويجد صعوبة في الدفاع عن حقوقه ، وأهم مايميزه ما يلي :

■■ هدفه إسعاد الغير .

■■ يتجنب الخلافات والصراعات .

■■ يلجأ للإنسحاب لا المواجهة .

■■ لايفهمه الآخرون .

■■ غالباً مايتجاهله الآخرون .

■■ لايستطيع أن يقول «لا» لأحد .

■■ يتجنب الإفصاح عن احتياجاته ورغباته .

٥ - *الحيوى :*

هذا الشخص مليء بالحياة ، لديه تجارب عقلية وعاطفية ، يتمتع بالخصائص الآتية:

■■ يستمتع بحياته تماماً .

■■ يسعى إلى المتعة والتنوع .

■■ يسعى إلى التغيير وينمو معه .

■■ يبحث عن الأعمال التي تتميز بالتحدي .

■■ مستعد لتحمل مخاطر عالية .

■■ يتمتع بعلاقات قوية مع الغير .

■■ دائم التنقل من مكان لآخر .

■■ فلسفته أن التنوع هو « بهار » الحياة .

٦ - *القلق :*

وهذا شخص متوتر ، مشغول الفكر ، مترقب أو خائف من أحداث سيئة ، ويتميز بما يلي :

■■ خائف .

■■ يصعب عليه الاسترخاء .

■■ تحكمه فكرة الأداء الدقيق للأشياء .

- يخطط لأي عمل .
- يعجز عن التفكير بسبب قلقه الزائد .
- يضايقه الفشل .
- يركز على المستقبل والتفكير فيه .
- يعد العدة لما قد يحدث .
- يهتم جداً بتقييم الآخرين له .
- لايثق في نفسه في المنزل والعمل .
- يشك في الغير وفي نفسه .
- يحارب الجديد .

النماذج الستة

النموذج	أسباب الضغوط	[illegible]
الطموح Ambitious	كثرة العمل ، الالتزام بمواعيد محددة للإنجاز . . .	عدم النوم ، التدخين، ضغط الدم ، مشكلات القلب .
الهادئ Calm	الغير يسببون له الضغوط ، وكذلك من لديهم ضغوط .	
الواعى الحذر Conscientious	يتوتر داخلياً عندما يفقد السلطة	توتر وهياج نفسى داخلى
المهزوز – غير المعبر Non - assertive	عندما يتعامل مع أشخاص غير منظمين . عدم القدرة على إشباع حاجاته بسبب انشغاله برغبات الآخرين .	توتر داخلى
الحيوى Lively	العمل الروتينى ، عدم التجديد والتغيير .	توتر داخلى – التحليق فى الخيال .
القلق Anxious	الحياة نفسها مصدر للضغوط، التغيير والتجديد .	الصداع ، عدم القدرة على التفكير ، الإجهاد العصبى ، استعمال المهدئات .

سمات الشخصية وحاجات الإنسان

سمات الشخصية بناء على الحاجات المراد إشباعها	مكونات هذه السمات	نماذج سلوكية لأصحاب هذه السمات
الإنجاز والتحصيل	■ الرغبة فى الفوز على الآخرين. ■ تحقيق مطالب صعبة	■ تنافس ■ رياضة ■ سياسة
المشاركة الاجتماعية	■ علاقات حميمة مع الآخرين ■ الصداقة والإخلاص	■ الالتحاق بالنوادى عضوية جماعات مختلفة
العدوانية	■ الهجوم والعقاب ■ التغلب على الآخرين	- بائع ماهر ■ أعمال تتطلب الجرأة
الاستقلالية	■ حرية التصرف ■ لا قيود	■ أعمال حرة ■ لا يحب الإشراف المحكم
الإذعان	■ الإعجاب والتأييد للرؤساء	■ جندى ■ الأعمال التى تقتصر على تلقى الأوامر والتنفيذ
التسلط	■ التأثير والنفوذ على الآخرين	■ الأعمال القيادية
الرعاية	■ مساعدة الآخرين ■ عون المحتاجين والضعفاء	■ التمريض ■ رعاية الأطفال ■ حماية الآخرين

تابع : سمات الشخصية وحاجات الإنسان

[illegible] الحاجات المراد إشباعها	مكونات هذه السمات	[illegible] هـــــذه الســـمات
التــــــرتـيـب	■ النظام والتوازن ■ الدقة والنظافة	■ كتابة التقارير ■ حفظ المعلومات ■ أعمال الكمبيوتر
الـقــــــــوة	■ الرقـابة والسـيطرة على الموارد وعلى الأشخاص ■ الشـهـرة وإعـجـاب الآخـرين	■ القيادة ■ الأعـمـال التى تتطلب مـظـهـــــرا قـــويا

الشخصية والمهن..

نموذج الشخصية	خصائصها	المهنة التي تناسبها
الواقــعى	▪ يفضل الأعمال التى تتطلب قوة عضلية ▪ لا يميل للأعمال التى تطلب اجتماعيات ▪ يفضل حقائق وليس مجردات	▪المهندس ▪ النجـار ▪ المعمارى ▪الميكانيكى ▪الفلاح
المفــكر	▪ يميل للأعمال العقلية ▪ يميل للانطواء والتأمل ▪ لا يحب الأعمال التى تتطلب اجتماعيات ، والاتصال المباشر	▪الطبيب ▪ عالم ثقافة الأجناس ▪طبيب الأشعة ▪الكاتب▪عالم الرياضيات▪البيولوجي
الاجتماعى	▪يحب العلاقات والتعامل مع الآخرين ▪ يتفادى الضغوط والمشكلات الفكرية	▪المدرس▪ العالم النفسى ▪ الممرضة ▪ الاخصائى الاجتماعى ▪ المرشد
الفــنان	▪ يكره القواعد ▪ يحب التعبير عن شعوره ▪ تلقائى، عفوى، مندفع	▪ الموسيقى ▪ المصور، الصحفى ▪ منسق الزهور
العملى (رجال الأعمال)	▪ يفضل القوة والمركز ▪ يفضل أعمال السيطرة وقيادة الآخرين. ▪معبر جيد	▪المحامى▪ البائع ▪ السياسى▪ المدير ▪ رجل العلاقات العامة
التقليدى	▪ يفضل الهيكل والقواعد والنظام والإجراءات ▪ ملتزم ▪ يحترم السلطة والمركز	▪السكرتير▪ المحاسب المسجل▪ العامل▪ المستشار المالى .

الفروق الفردية والمهارات

[illegible]	[illegible]	[illegible]
١- الاتصـــــال	■ الكتابة ■الحديث بلغة أجنبية ■ الاتصالات ■ الإقناع	
٢- الإبـــــداع	■ أفكار جديدة ■حلول مبتكرة	
٣- العـــلاقـــات	■ الانسجام مع الآخرين ■عضوية الفريق ■ حل النزاع	
٤- الإدارة	■ فهم الآخرين ■التخطيط ■ التنظيم ■اتخاذ القرارات ■القيادة	
٥- الرياضـيـــات	■الحساب ■التحليل ■ الموازنة ■ الإحصاء	
٦- إدارة المـكـتـب	■ الحفظ ■المحاسبة ■ الكمبيوتر ■ معالجة البيانات	
٧- المهارات البيعية	■ الإقناع ■ التفاوض ■ الترويج ■ الدعاية	
٨- المهـارة العلمـيـة	■ البحث ■ الاستقصاء ■التشخيص ■التحليل ■ الاستنتاج	
٩- خـدمـة العـمـلاء	■تقديم الخدمة ■ معالجة الشكاوى ■ التعامل مع الزبائن	
١٠- خـدمـة المرضى	■ الرعاية ■التمريض ■ التشخيص ■الإرشـــاد ■ التعامل مع الطوارئ	
١١- مـهارات أخـرى (حـــــددها)		

تقييم ذاتي

١- التعليم:

المؤهل .... التـخـصص ....

المواد التى كنت متفوقا فيها ....

المواد التى فشلت فيها ....

الأنشطة التى ساهمت فيها (رياضية، اجتماعية ....

الأنشطة التى كنت أستمتع بها ....

٢- الخبرة:

أ- الوظائف التى شغلتها منذ كنت فى السادسة عشرة ....

....

ب - الجوانب التى أحببتها فى هذه الوظائف ....

....

جـ - الجوانب التى لم أحبها ....

....

د- أهم ثلاثة إنجازات أتممها فى الوظيفة........................

....

هـ - أنا كموظف أتميز بما يلى ....

....

و- نواحي المديح الذى حصلت عليه ....

....

ز - نواحي النقد أو المقترحات التي قدمت لي

....

٣- وجهات نظرى نحو الناس :

أ - الناس الذين أنسجم معهم هم ....

ب - الناس الذين اصطدم بهم هم ....

جـ - عدد الأصدقاء الحميمين بى ....

د- أحب في أصدقائى ....

هـ- أفضل العمل مع ....

الأسباب..

و- مناقشاتي (نواحي الجدل) مع الآخرين تدور حول ....

....

٤- وجهات نظرى نحو نفسي :

أ - نقاط القوة فيّ ....

ب - نقاط الضعف لدى ....

جـ - فكرتي عن نفسي ....

د- الأشياء التي تقلقني ....

هـ - أكبر مشكلاتي هي ....

و- الأشياء التي أحبها ....

ز- إنجازاتي في الحياة هي ....

ح - هل هذه الإنجازات كافية ....

ط - أسعد فترة في حياتي هي ....

ى - ما يرضيني في حياتي هو ....

ك - ما يحفزني هو ....

ل - أعاقب نفسي بما يلي ....

٥- كيف يراني الآخرون :

أ - أحسن مديح حصلت عليه من أقاربي وأصدقائي كان ....

ب - الأشياء التي يحب أقاربي أو أصدقائي الأعزاء أن أغيرها في نفسي هي

....

....

جـ - الأشياء التي يحبها أصدقائي فيَّ ....

د - الأشياء التي يكرهها أصدقائي في ....

٦- هوايات ، رياضة :

أ - أشارك بفعالية في ....

ب- الأنشطة التي تسعدني هي ....

٧- المستقبل :

أ- خطتي لمزيد من التعليم أو التدريب ....

....

ب - الوظيفة التى أطمع فى الترقية إليها خلال السنوات الخمس القادمة

....

....

جـ - أهدافى المهنية بعد خمس سنوات هى ....

....

د - أقصى ما أطمع إليه فى مهنتى هو ....

....

هـ - الأنشطة والهوايات (الاهتمامات) التى أريد عملها فى المستقبل ....

....

....

و - أهدافى بالنسبة لأصدقائى / عائلتى ....

٨- *أفكار إضافية :*

أ - ما هى الأسئلة الإضافية التى كنت تود وجودها فى هذا الاستقصاء ؟

....

....

ب - كيف تستفيد من الإجابات عن الأسئلة السابقة ؟

....

....

جـ - هل أضافت هذه الإجابات فهما لنفسك ؟

....

....

الدافعية

لماذا يعمل الأفراد؟

لماذا يقبل بعضهم على عمله بشغف ونفس راضية، بينما يؤديه البعض الآخر كارهين متثاقلين؟

ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون أخرى؟ وفي هذا المكان بالذات دون غيره ومع هؤلاء الزملاء دون غيرهم؟

كل هذه الأسئلة وغيرها تتعلق بدافعية الأفراد

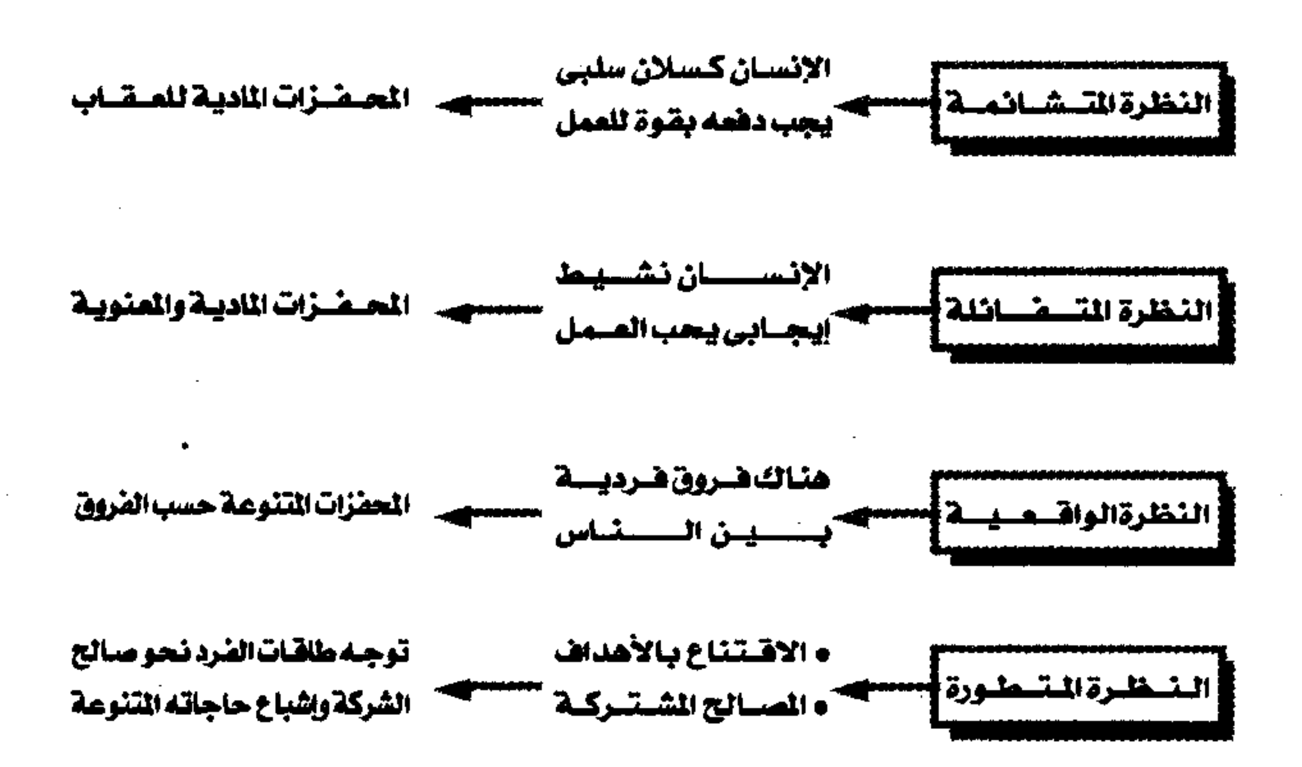
ونقصد بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التى تريد دفع الأفراد وتحفيزهم لأداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد، وهى عملية مركبة أو معقدة لأنها تشمل تفهم الدوافع التى توجد عند الفرد، والتعرف على الحوافز التى يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها، وملاحظة تحرك السلوك فى الوجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود، وما ينتج عند ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط، وما يتبعه من سلوك دفاعى وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلى. وهى كذلك عملية مستمرة لأن دورة السلوك عند الفرد متصلة ولأن دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر، وهو دائم البحث عن إشباعها وتلمس الوسائل المتاحة لذلك.

ويعتبر الدافع القوة المحركة لسلوك الإنسان. وذلك لأن الفرد يوجه طاقاته نحو إشباع الحاجات التى يريدها، حسب درجة أهمية هذه الحاجات. فإذا كان شخص جائعاً مثلاً فإنه يبحث عن طعام، وإذا إشتد به الجوع جد فى طلب الطعام، وإذا لم يحتمل ألم الجوع توتر وزاد قلقه وربما أحس بأعراض جانبية كآلام فى الرأس أو

المعدة ... وهكذا.

وتختلف أنماط السلوك بين الأفراد فيما يتعلق بإشباع دوافعهم، وردود أفعالهم تجاه ذلك تبعاً لمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية.

وهناك عدة نظرات تجاه دوافع الإنسان منها:



أنواع الحاجات:

يشير كثير من الكتاب والباحثين إلى التصنيف الذى وضعه (مازالو) لحاجات الإنسان، حيث يضم هذا التصنيف مختلف الحاجات فى مدرج هرمى، تبعاً لدرجة إلحاح هذه الحاجات وأهميتها، فكلما كانت الحاجة ملحة وضرورية، فإن الفرد يوحد جهوده نحو إشباعها، حتى تستجد حاجة أخرى غيرها أقل إلحاحاً

منهـا، وتحل محل الأولى حتى تسد، فتطفو على السطح حاجة ثالثة وهكذا. وتنقسم هذه الحاجات إلى :

١ - **الحاجات الجسمية** ← وتتمثل فى المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة وغيرها من الحاجات التى تلزم جسم الإنسان لاستقامته وصحته واستمراره.

٢ - **الأمن والاستقرار** ← ويعبر هذا عن الحاجة لحماية الجسم والنفس وتأمينهما ضد مخاطر المرض والإصابة والفاقة وفقدان الوظيفة .

٣ - **الحاجات الاجتماعية** ← وتشمل الحب والانتماء، فأما الأول فهو مجموعة العواطف التى تربط الشخص بأشخاص آخرين، وأما الانتماء فهو عضوية الشخص فى جماعة ما وإحساسه بأهميته لها وترابطه مع أعضائها وانسجام علاقاتهم.

٤ - **احترام النفس وتقدير الآخرين** ← ويعنى معرفة الفرد لنفسه وقدراته واحترامه وتقديره لنفسه، وكذلك احترام الناس الذين يهمونه والذين تربطهم به علاقات معينة واعترافهم بدوره وتقديرهم لإنجازاته.

٥ - **إثبات الذات** ← وتعبر هذه الحاجة عن التحصيل والإنجاز وتحقيق النتائج التى يطمع الفرد فيها ويقدر على تحقيقها.

٦ - **الحاجات الفكرية والجمالية** ← وتتضمن رغبة الإنسان فى أن يتعلم ويجرب ويتذوق ويحلل ويناقش ويتبادل الأفكار، فهى إذن حب العلوم والفنون والبحث عن المعانى.

ورغم أن هذا التصنيف للحاجات الإنسانية يعتبر تصنيفاً شاملاً ومقنعاً، إلا أن هناك عوامل معينة قد لا تجعل حاجات الإنسان تأخذ الترتيب السابق، وعلى

رأس هذه العوامل الاختلافات الفردية بين الناس فيما يريدون إشباعه من حاجات، وكذلك اختلافاتهم في أهمية هذه الحاجات بالنسبة إليهم، وفي تصوراتهم عن درجة الإشباع التي يريدون الوصول إليها.

كذلك فإن للمجتمع دوراً هاماً في ترتيب هذه الحاجات، ويقصد بالمجتمع هنا المجتمع الكبير الذي يشمل الأفراد جميعاً، والجماعات الصغيرة التي ينتمي إليها الفرد، كالعائلة، والمدرسة، والأصحاب، وجماعات العمل، لا شك أن لكل من هذه الطوائف تأثيرها على تشكيل حاجات الفرد وترتيب أهميتها.

زد على هذا أيضاً عامل الفرص - الإيجابية والسلبية - التي يصادفها الفرد عندما يريد إشباع حاجاته. فإن هذه الفرص - مقرونة بعامل الزمن - تؤثر في ترتيب الحاجات وإعادة ترتيبها وتسلسل أهميتها.

وعموماً سواء اتفقت الآراء مع المدرج الهرمي أو اختلفت بشأنه، فإن النقطة الهامة هي أن على الإدارة أن تتبع الخطوات الآتية في دراسة دوافع عامليها.

١ - أن تعرف بالضبط ما هي الحاجات التي توجد عند العاملين، ودرجة أهميتها لهم.

٢ - تحدد ما هي الحاجات المحددة من بين هذه الحاجات، تستطيع أن تقدم لها إشباعاً مناسباً.

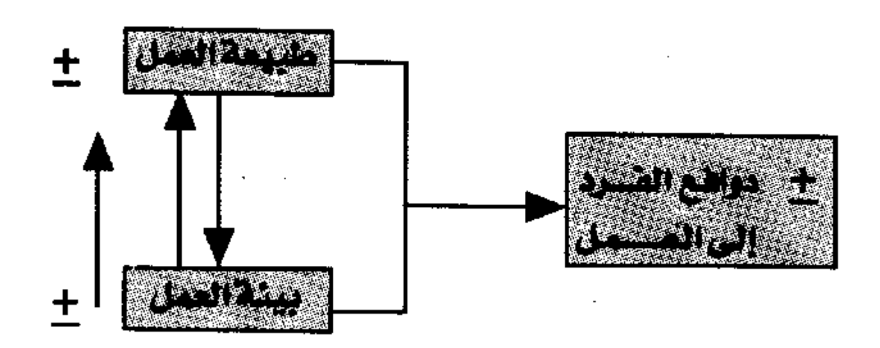
٣ - تقرر أحسن السبل (الحوافز) التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات.

٤ - تتابع التغيرات التي تطرأ على حاجات العاملين وتحدد طرق إشباعها.

٥ - تبحث الحاجات البديلة التي يمكن أن تنشئها عند العاملين. وهذه هي المهمة التوجيهية للإدارة في تعليم عامليها وتثقيفهم وتطوير أفكارهم ودوافعهم.

الدافعية فى مجال العمل:

تشير بحوث كثيرة إلى أن دوافع العمل توجد فى مجموعتين رئيسيتين متداخلتين. أما المجموعة الأولى فهى طبيعة العمل، وأما المجموعة الثانية فهى بيئة العمل.



العوامل المؤثرة فى الدافعية

ويقصد بطبيعة العمل، نوع الوظيفة التى يؤديها الشخص: أهدافها، ومسئولياتها، واختصاصاتها، ومتطلباتها وإنجازاتها، ومدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات الشخص وميوله وطموحه. فبعض الأفراد يفضلون الوظائف المتحركة المرنة وبعضهم يفضلون الوظائف القيادية، وفريق ثالث يرغب فى أداء الأعمال الروتينية، ورابع يود أن يؤدى مهام صغيرة غير متنوعة، وخامس يفضل تنوع الأعباء الوظيفية وتغيرها وشمولها لعدة أجزاء. فإذا كانت الوظيفة التى يشغلها الفرد مقابلة لتوقعاته، متوافقة مع طموحه وتفضيلاته، فإن رغبته فى العمل تزيد، ويكثر إقباله عليه، ويزداد حرصه على زيادة إنتاجيته.

أما المجموعة الثانية من العوامل – والتى يطلق عليها بيئة العمل – فتضمن عديداً من العوامل هى:

١ - الأجر الذى يحصل عليه الفرد نتيجة عمله.

٢ - الحوافز والمكافآت وغيرها من الجزاءات المادية وغير المادية.

٣ - الإشراف أو نوع القيادة التى يجدها الفرد فى عمله، ونوع المعاملة التى يتلقاها من رؤسائه.

٤ - الزملاء أو جماعة العمل، ومدى توافقهم وتقاربهم فى الميول والمهارات والخبرات، ونوع العلاقات السائدة بينهم ودرجة انسجامهم وتعاونهم.

٥ - التدريب الذى يتلقاه الموظف، ومدى قدرة التدريب على صقل قدراته وتكثيف معلوماته وتعميق مهاراته.

٦ - ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وتدفئة، وشكل المبانى ومواقعها وتصميم الأماكن والحجرات.

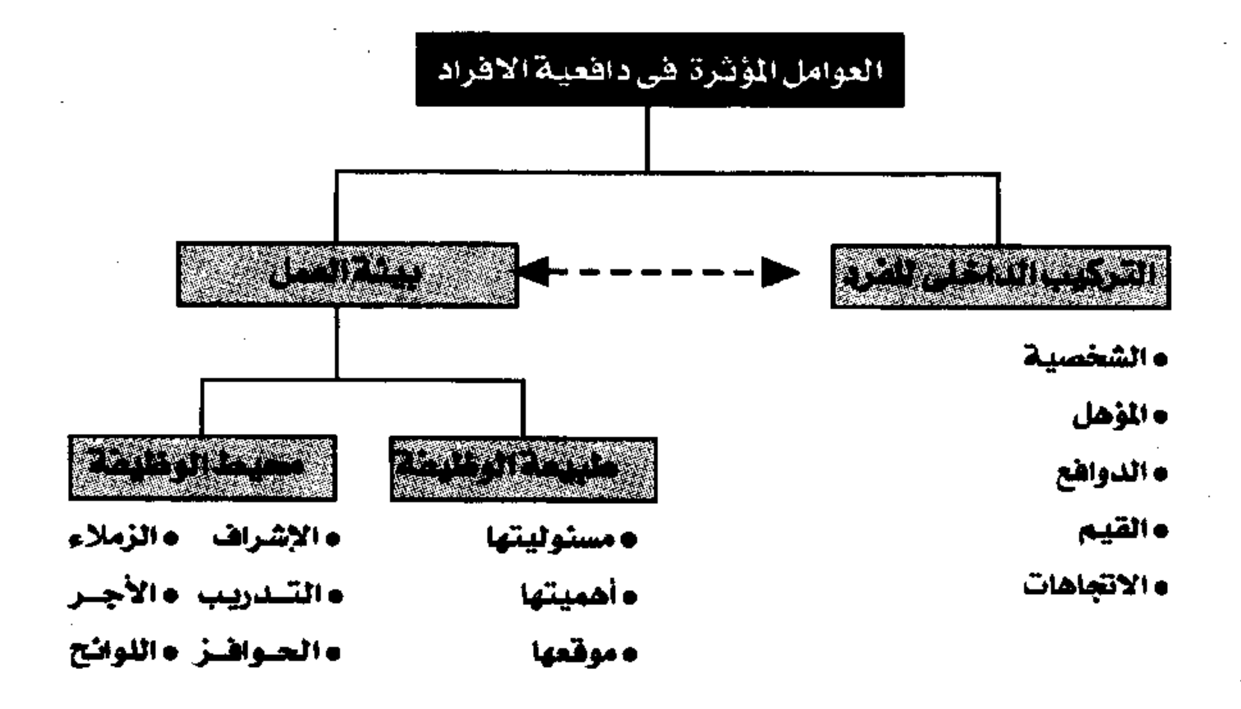
٧ - الخدمات المتاحة للموظف فى عمله، من خدمات صحية واجتماعية وترفيهية وغيرها.

٨ - اللوائح والتعليمات التى يتضمنها العمل، ونظم التأديب والجزاءات.

الطبيعة المتفاعلة للدافعية:

فإذا أخذنا دوافع الفرد وتركيبه النفسى والعوامل الوظيفية التى توجد فى العمل، نجد أن التداخل بين الفرد والعمل شديد، ويؤثر على مستوى رضا الفرد، وعلى علاقاته مع الآخرين، وكذلك على مستوى إنتاجيته وإنجازاته. ومن ثم كان مهما أن تتفهم الإدارة سلوك الفرد وتتعرف على دوافعه، وأن تدرس ظروف

العمل وجوانبه المتعددة، وتتفهم العلاقة المتداخلة بين هذه الجوانب بأبعادها الإيجابية والسلبية حتى تتوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين.



استقصاء الحاجات الأساسية

إن لكل عبارة من العبارات المثبتة فى الجدول أدناه سبع استجابات تتراوح بين :-

موافق جداً	موافق	موافق قليلاً	لا أدرى	معارض قليلاً	معارض	معارض جداً
+٣٠	+٢٠	+١٠	صفر	-١٠	-٢٠	-٣٠

يرجى وضع علامة (x) أمام كل عبارة وفقاً للاستجابة الملائمة لرأيك الشخصى (أمامك [illegible] دقائق للانتهاء من ذلك).

	٣٠	٢٠	١٠	صفر	١٠-	٢٠-	٣٠-
١- يجب صنع زيادة فى الأجور للعاملين الذين يؤدون أعمالهم بشكل طيب.							
٢- وصف الوظيفة الجيد يساعد الموظف فى فهم العمل بدقة.							
٣- يحتاج العاملون إلى من يذكرهم دائما بأن استمرارهم وتقدمهم فى العمل مرهون بتقدم المنظمة التي يعملون فيها.							
٤- يجب على المدير أن يعطى اهتماما كافيا لظروف العمل.							
٥- يجب على المدير أن يبذل جهدا كبيرا فى تنمية مناخ عمل ودى مع مرؤوسيه.							
٦- الاعتراف بالإنجاز فوق العادى يعنى الكثير بالنسبة للعاملين.							
٧- المديرغير المالى يؤذى مشاعر العاملين معه.							
٨- يريد العاملون أن يشعروا أن مهاراتهم الحقيقية مستغلة فى العمل بشكل أدق.							

	+٣٠	+٢٠	+١٠	صفر	-١٠	-٢٠	-٣٠
٩- يمثل الراتب التقاعدى ونظام مكافأة نهاية الخدمة اعتبارهاما لدى العاملين.							
١٠- كل الوظائف تقريبا يمكن جعلها مشجعة ومثيرة لاهتمام العاملين.							
١١- معظم العاملين يودون إعطاء أفضل ما لديهم فى كل ما يقومون به من أعمال.							
١٢- يمكن للإدارة إظهار اهتمام العاملين من خلال توفير مناسبات اجتماعية بعد ساعات العمل.							
١٣- الشعور بالفخر والاعتزاز بالعمل يمثل مكافأة لكل من يعمل.							
١٤- يريد العاملون أن يشعروا بأنهم أفضل من يؤدى أعمالهم ووظائفهم.							
١٥- إن وجود العلاقات غير الرسمية فى العمل لها أهمية كبيرة.							
١٦- الحافز المادى الفردى يحسن من أداء العاملين.							
١٧- شعور العاملين بوضوح جهودهم أمام الإدارة العليا له أهمية لديهم.							
١٨- يفضل العاملون أن يخططوا ويتخذوا القرارات بأقل قدر من إشراف رؤسائهم.							
١٩- ضمان استقرار الوظيفة له أهمية كبيرة لدى العاملين.							
٢٠- جودة أدوات العمل لها أهمية خاصة لدى العاملين.							

يرجى نقل درجة الاستجابة أمام رقم تسلسلها فى الجداول الخمسة التالية مع الاحتفاظ بالإشارة (+) (-) ، ثم استخرج حاصل الجمع الجبرى لكل جدول ..

الحاجات الأساسية

رقم العبارة	الدرجة
١	
٤	
١٦	
٢٠	
المجموع	

حاجات الأمان

رقم العبارة	الدرجة
٢	
٣	
٩	
١٩	
المجموع	

الحاجات الاجتماعية

رقم العبارة	الدرجة
٥	
٧	
١٢	
١٥	
المجموع	

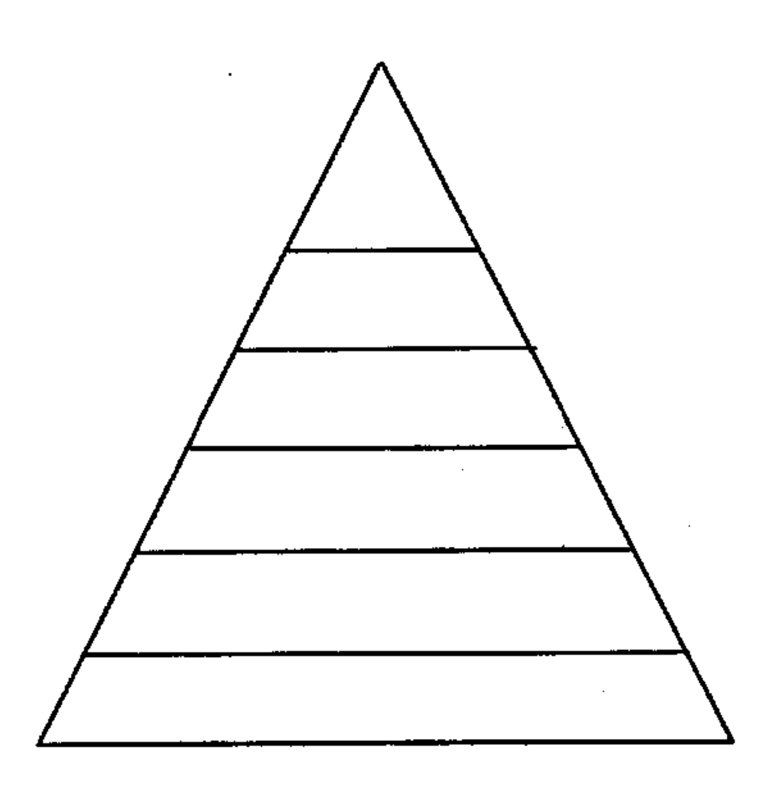
حاجة المركز والمكانة

رقم العبارة	الدرجة
٦	
٨	
١٤	
١٧	
لمجموع	

حاجات تحقيق الذات

رقم العبارة	الدرجة
١٠	
١١	
١٣	
١٨	
المجموع	

ينقل مجموع درجات الجداول الخمسة إلى هرم الحاجات المرسوم أدناه ، بحيث يوضع الرقم الموجب الأكبر فى قاعدة الهرم ثم تسلسل الأرقام الأقل باتجاه القمة ويمكنك بعد ذلك . التعرف فى أسبقيات حاجاتك .



الفصل السادس:

الاتصالات والتحفيز الفعال

ما هو الاتصال؟

■■ المنظمة وحدة فنية اجتماعية تتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة التى يلزم أداؤها لبلوغ أهداف محددة.

■■ والدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه لاعب الدور بالإضافة إلى توقعات الفرد عن نفسه.

■■والتوقعات يتم تبادلها بين الأفراد بواسطة قنوات معينة، رسمية وغير رسمية.

■■ وتوجد شبكة معقدة من الاتصالات بين الأفراد بعضهم بعضا وبينهم وبين رؤسائهم ومرؤوسيهم.

■■ وقد ينفق المديرون والأفراد أكثر من ثلثى أوقاتهم فى الاتصالات مع الآخرين.

فالاتصالات إذن عبارة عن:

أ - رسالة من شخص (المرسل) أو مجموعة أشخاص إلى شخص (المستقبل) أو أشخاص آخرين.

ب - تحتوى هذه الرسالة على بيانات معينة (خبر/ أمر / حكاية/ شكوى / إحصائية/ ...)

جـ- يقابل الرسالة رد يتضمن إجابة المستقبل أو المستلم لهذه الرسالة.

أنواع الاتصال :

عندما نتناول الاتصال يجب أن ننظر إلى الجانبين الرسمى وغير الرسمى للتنظيم كما ننظر للعلاقة المتداخلة بين الجانبين والتى تتميز بالتأثر والتأثير.

١ - الاتصال الرسمى:

ونقصد به تلك القنوات الرسمية التى تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد فى الهيكل التنظيمى حيث يتضح اتجاه هذه القنوات والأشخاص والأقسام والإدارات التى تمر بها.

ويؤدى الاتصال مهام عديدة وتخدم أغراضا هامة منها :

أ - نشر أهداف المنظمة وقيم فلسفتها.

ب- إعلام الأفراد بخطط المنظمة وإمكاناتها وتطلعاتها.

جـ- إبلاغ الأوامر للعاملين

د - تبادل التوقعات والمشورة ووجهات النظر

هـ- إصدار التوجهات والإرشادات لأداء العمل

و - استلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال

ز - تعريف مشكلات العمل وتحديد مصادر البيانات اللازمة

ح - إبلاغ الأفراد بإنجازاتهم

ط - نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات

ى – توضيح التغيرات والتجديدات المراد إحداثها.

ك – تطوير إتجاهات وقيم الأفراد

ل – استقصاء ردود أفعال العاملين.

يتجه الاتصال الرسمي في عدة اتجاهات :

أ – رأسياً

– من الرؤساء للمرؤوسين (الإتصال الهابط)

– من المرؤوسين للرؤساء (الاتصال الصاعد)

ب– أفقياً

– بين المستويات التنظيمية الواحدة

٢ - الاتصال غير الرسمي:

- وهو تلك الشبكة التى توجد بين العاملين والتى تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد – الزملاء أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم.
- قد تعزز هذه الاتصالات الرسمية والأنواع الأخرى غير الرسمية، فتقوى الروابط بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وتساعد على تحقيق أهداف العمل.
- قد تحدث فجوة بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية مما يعطل العمل ويؤخر الوصول إلى الهدف ويصيب الأفراد بإحباط.

وسائل الاتصال :

■ هناك عدد من وسائل الاتصال الرسمية وغير الرسمية المكتوبة والشفوية، الظاهرة وغير الرسمية المستمرة والمنقطعة منها :

١ - الاجتماعات:

بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين المهنيين المتخصصين ،بين المشتركين فى مشروع واحد.

٢ - اللجان:

الدائمة والمؤقتة، التى تظهر على الخريطة التنظيمية والتى لا تظهر.

٣ - إجراءات التنظيم والشكاوى:

وتأخذ صورا متعددة : فرص العمل، المصفوفة التنظيمية، حلقات الجودة، مجموعات تشكل لدراسة مشكلة معينة واتخاذ قرار بشأنها.

٤ - استقصاء الاتجاهات والأداء :

عن طريق الاستبيان أوالمقابلات (الفردية والجماعية) أو الملاحظة.

٥ - التقارير على اختلاف أنواعها :

الدورية والمنظمة والخاصة بمشكلة معينة أو دراسات معينة

٦ - الاتصالات الشخصية :

وما تتضمنه من أشكال مختلفة بين أفراد متنوعين فى أوقات مختلفة ولعدة أغراض.

مشكلات الاتصال :

هناك عدد من مشكلات الاتصال التي تعطل فاعليته وأهم هذه المشكلات :

١ - اللغة :

وهذه المشكلات هي التي تختص بالرموز والمعاني واستخداماتها والتعرف عليها ومدى فهم الأفراد لها.

٢ - الثقافة :

وهي ذلك البعد الاجتماعي الذي يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة في المجتمع والتي تميزه عن غيره من المجتمعات بما في ذلك فروع المجتمع من مدينة إلى قرية إلى صحراء إلى حي . .إلخ.

٣ - الجانب النفسي والسلوكي :

ويتكون من مشكلات عديدة :

أ- الحالة المزاجية والعاطفية .

ب- قدره الفرد على التركيز .

جـ - درجة الذكاء.

د- قوة أو ضعف الذاكرة .

هـ- التحيز والأحكام المسبقة.

و- اختلاف الإدراك الشخصي.

ز- التدخل الشخصى (الإرادى واللاإرادى) فى الرسالة المعطاة (التشويه والتحريف)

ط- التسرع وعدم الموضوعية.

ى- درجة نضج الفرد.

ك- نوع العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (مثل درجات الاحترام والحب والخوف والكراهية والإعجاب والترابط والثقة. . . .)

٤- الجانب التنظيمى :

ويتضمن أيضاً مجموعة من مشكلات الاتصال مثل :

أ- المناخ التنظيمى ونوع العلاقة بين الأفراد على المستويات المختلفة، درجة الثقة بينهم.

ب- المركزية واللامركزية.

جـ- الدورة المستندية والإجراءات.

د - أداء اللجان (من حيث السرعة أو البطء ودرجة التعقيد)

هـ - مدى وضوح مصادر البيانات والمعلومات.

٥- المشكلات التكنولوجية :

وهى الخاصة بالوسائل والأدوات والأجهزة التى تستخدم فى تداول البيانات ونقلها ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها.

علاج مشكلات الاتصال :

١ - الجانب اللغوى :

أ- كن دقيقا واضحا ومحددا .

ب- عبر تعبيرا سهلا بسيطا ذا دلالة .

جـ- اختر المقال المناسب للشخص المناسب .

٢ - الجانب السلوكى :

أ- تحرَّ الأمانة فى نقل الرسالة واستلامها .

ب- أصغ جيدا للنقاط الهامة للأداء المضمون .

جـ- أصغ جيدا للنقاط والرأى والتخمين والمضمون .

د- فرِّق بين الحقيقة والرأى والتخمين والإشاعة .

هـ- شجع النقد والمعارضة، تعرف على ما يدور فى أذهان الآخرين .

و- أقرن القول بالفعل .

٣ - الجانب التنظيمى :

أ- تعرف على القنوات المتاحة للاتصال .

ب- افهم مزايا وعيوب كل من هذه القنوات .

جـ- استخدم القنوات المناسبة للاتصال ذى الاتجاهين .

د- تعرف على المصادر الهامة للمعلومات .

هـ- درب نفسك ومرؤوسيك على الاتصال الجيد.

و- استخدم وسائل متنوعة للاتصال.

ز- وظف فرق العمل، وجماعات حل المشكلات في أغراض ملائمة.

ح- استفد من التنظيم غير الرسمي في تعزيز التنظيم الرسمي.

ط- اعمل من موقعك على أن يكون حلقة وصل بين من هم فوقك ومن هم دونك.

تذكر

١- أجر اتصالا ذاتيا... مع نفسك

افهمها ... دوافعك، رغباتك، اتجاهاتك....

٢- أصغ للآخرين..... حتى ولو لم تحب ما تسمع أو تتفق معه.

٣- قدر مواقف الآخرين .. ضع نفسك مكانهم ..

٤- ركز على الإيجابيات.. لا تهتم فقط بمجرد النقد..

٥- لا تسخر.. لا تهزأ بمحدثك مهما كان..

٦- لا تضع افتراضات مسبقة...

٧- عبر عن وجهات نظرك...

٨- تكلم .. فكما أن السكوت من ذهب، فالكلام مطلوب أيضاً في مواقف معينة.

٩- اطلب المزيد من الإيضاحات إذا لم تفهم ما تسمع أو تقرأ..

١٠- تعرف على "التغذية العكسية" -رد الفعل، إيجابيا أو سلبيا .

الفصل السابع:

معالجة مشكلات العاملين

مهمة المشرف الحديث :

لم تعد وظيفة المشرف الحديث تقتصر على تنفيذ العمل المطلوب فقط . بل أصبحت أكبر من ذلك بكثير. وقد أسفرت نتائج البحوث عن أن كثيرا من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم؛ مثل نقص القدرة الفنية للمشرف وإهمال إجابة مطالبهم أو الرد على استفساراتهم، وعدم الاستماع إلى شكاواهم أو دراسة مقترحاتهم، والتقصير فى تمثيلهم أمام الإدارة، وعدم تدريبهم أو إمدادهم بالعون الأدبى وعدم معالجة المشكلات التى يواجهونها.

والمشرف يؤدى وظيفة هامة تتلخص فى توجيه وقيادة مجموعة من العاملين، وتنسيق جهودهم، وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنسانى جزءاً كبيراً من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وبحث مطالبهم، والعمل على إشباع حاجاتهم، ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منها.

أنماط المشرفين :

وجد الباحثون -فى الشركات والمصانع والمؤسسات- نماذج مختلفة يتبعها المشرفون، فعلى سبيل المثال كانت هناك الأنماط الآتية:

١ - الإشراف العام، واللصق :

يعنى الإشراف العام أن يصف المشرف للعامل نوع العمل الذى يجب أن يؤديه بوجه عام، ويشرح له المستويات المطلوبة للأداء دون إغراق فى التفاصيل. ويترك للعامل بعض الحرية فى تحديد سرعة عمله، ويفوضه بعض سلطاته، ويعد المشرف هنا قائدا وموجها محددا للأهداف، وهو يساعد العاملين فى حل مشكلاتهم ويشجعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وتقديم وجهات نظرهم.

أما الإشراف المحدد أو اللصق، ففيه يصف المشرف للعامل كل خطوات العمل، ويحدد له بالتفصيل ما يجب عمله، ولا يترك له حرية فى تقرير سرعة العمل، ولا يفوض له أيا من سلطاته، أو يعطيه الحرية فى تقرير أى من أمور العمل، ويعتبر المشرف هنا هو المسيطر على كل مقتضيات العمل.

٢ - الاهتمام بالعمل، والعامل :

كذلك هناك اختلاف فى وجهات نظر المشرفين تجاه محور اهتمامهم فينقسمون قسمين: هناك المشرف الذى يهتم بالعامل ، والمشرف الذى يوجه كل عنايته للعمل. فأما الأول فيعتبر أن مهمته الرئيسية هى إرضاء العامل وبحث مشكلاته وإزالة العوائق التى تقف فى سبيل رضائه. لذلك فهو ينفق كثيرا من وقته فى الحديث مع العمال وتفقد أحوالهم وبحث الصلات بينهم وتعميق الانسجام فى علاقاتهم.

وأما المشرف الذى يهتم بالعمل، فهو يعتبر أن مهمته الرئيسية هى أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المقررة للإنتاج، والتشدد فى رقابة العاملين وحسابهم على أخطائهم، لذلك فهو لا يضع فى اعتباره رغبات الأفراد أو ميولهم ولا يصغى

لشكاواهم ولا ينفق وقته فى الحديث معهم أو بحث مشكلاتهم أو نواحى عدم رضاهم.

مشكلات العاملين :

وجدت البحوث فى أغلب المواقف أن الإشراف العام أكثر فعالية من الإشراف المحدد، وأن المشرف الذى يوجه اهتمامه للعامل إلى جانب عنايته بالعمل، يعد أنجح من ذلك الذى يصب كل اهتمامه على مستويات الأداء فقط . ولا شك أن هناك مجموعة من المشكلات التى يصادفها العاملون أثناء وجودهم على رأس العمل، مثل :

١- ارتفاع معدلات الغياب والتأخير.

٢- زيادة معدل دوران العمل.

٣- انخفاض الإنتاجية.

٤- سوء العلاقات بين الأفراد.

٥- تدنى الروح المعنوية.

٦- مشكلات شخصية.

ولكى يتعامل المشرف مع هذه المشكلات، لابد له أن يتبع أسلوبا علميا مناسبا، حتى يتمكن من حلها الحل المناسب وتفادى تكرارها فى المستقبل.

أسلوب حل المشكلات :

ويتلخص هذا الأسلوب فى الخطوات الآتية :

١- من المهم أولا أن يكون المشرف مهتما بمشكلات العاملين، مستعدا لمواجهتها وعلاجها.

٢- أن يقوم بتحديد المشكلة التى يبحثها، ويعرفها جيدا، ويحدد الهدف الذى يريد أن يحققه من علاجها.

٣- أن يجمع المعلومات الكافية التى توضح له أسباب المشكلة، وعادة ما تتنوع هذه الأسباب من تنظيمية (عوامل ترجع إلى المؤسسة، تركيبها، هيكلها، لوائحها...) وشخصية (ترجع إلى الفرد نفسه، دوافعه، قدارته، اتجاهاته، طموحه...) وبيئته (توجد فى البيئة المحيطة : الاقتصادية والتكنولوجية...)

٤- أن يقوم بتحليل المعلومات التى يجمعها ويستخرج منها مؤشرات مختلفة تعينه على تقرير البدائل المحتملة للحل.

٥- وضع البدائل الممكنة لعلاج المشكلة، وتعريف كل بديل والتعرف على خصائصه ومتطلباته.

٦- مقارنة البدائل المطروحة، من حيث مزاياها ومشكلاتها وتكاليفها والنتائج المترتبة عليها والاحتياجات المطلوبة لتطبيقها.

٧- اختيار البديل الأنسب، أى الذى يلائم المشكلة الموجودة ويعالجها فى حدود الإمكانات المتاحة، وفى إطار الظروف المحيطة.

٨- تطبيق البديل المختار، ومتابعته، والتأكد من أنه يحقق الهدف المطلوب، والتدخل لتعديله إذا لزم الأمر.

٩- ويحسن فى كل هذه الخطوات أن يشترك المشرف والعامل معا فى التفكير فى

المشكلة وتحليلها واختيار البدائل ومقارنتها، وذلك حتى يحس العامل بالجدية ويتحفز لحل المشكلة، ويطبق الحل الذى يتوصل إليه مع رئيسه ويحرص على نجاحه والتغلب على المشكلة التى يواجهها.

واجبات المشرف :

ولكى يقود المشرف جماعة العاملين بدرجة كبيرة من الفاعلية، ويضغط المشكلات عند حدها الأدنى، ويقوم بعلاجها عندما تحدث، ويحقق أهدافه ويعمق انسجام العلاقات بينه وبين الأفراد، فهناك مجموعة من الواجبات الحيوية عليه أن يقوم بها، وأهم هذه الواجبات ما يلى :

١- أن يكون المشرف متقنا لعمله من الناحية الفنية، بحيث يستطيع أداءه بكفاءة ويستطيع أن يرشد العاملين لأداء وظائفهم ويجيب عن أسئلتهم بشأنها ويستثير حماسهم لزيادة الإنتاجية.

٢- أن يعطى لعماله بعض الحرية فى تقرير الأمور المتعلقة بمصالحهم كتقرير سرعة العمل والتناوب وغيرها، إذا سمحت بذلك طبيعة العمل وظروفه.

٣- أن يحدد أهداف الجماعة بوضوح، ويشجع الأفراد على شرح أهدافهم ويساعدهم على بلوغها، ويحاول إدماج أهداف الفرد مع أهداف الجماعة وتقليل الخلاف بين هذه الأهداف.

٤- أن يتعرف على دوافع عماله ورغباتهم ومستويات طموحهم، وأن ينقل هذه المعلومات للإدارة حى تستفيد منها الأخيرة فى وضع خطة الحوافز وغيرها من سياسات الأفراد.

٥- أن يدرب عماله على الأعمال التي يقومون بها، وأن يعرفهم بالأعمال الأخرى المتعلقة بها، وأن يشرح لهم أهمية أعمالهم وأهمية بلوغ المستويات المقررة للأداء حتى يستفيدوا من فرص الترقية أو زيادة الأجور أو غيرها من المزايا، وأن يؤكد أهمية العمل وضرورة إتقانه ويركز على نجاح المؤسسة وتقوية مركزها التنافسي.

٦- أن ينصت جيدا لمقترحات العاملين، ويستمع لشكاواهم ويتعرف على مصادرها، وينشر بينهم وبينه ،وبين بعضهم البعض نوعا من الحوار المفتوح ليتبادل معهم مختلف المعلومات.

٧- أن ينشئ بين عماله روح الجماعة، وأن يحقق تماسك الجماعة، بأن يتعامل معها باعتبارها فريقا واحدا متكاملا وليست مجمعا لأفراد منعزلين، ويساعدها على التقدم لبلوغ أهدافها.

٨- أن يعضد عماله معنويا ، بأن يقف إلى جانبهم تجاه الإدارة، وذلك عن طريق نقل رغباتهم وشرح وجهات نظرهم لها، وأن يبلغ العمال أيضاً بآراء الإدارة وقواعدها وسياساتها، فهو بذلك ضابط اتصال بين الطرفين.

٩- أن ينشئ روح التنافس بين عماله ويشجعهم على تحقيق مستويات راقية للأداء، وأن يُقوم أداءهم على أسس موضوعية وأن يشرح هذه الأسس لعماله، ولا يفرق بينهم إلا بناء على هذه الأسس. فيمدح المجد ويشجعه ويكافئه، ويدرس حال الضعيف ويحاول تحسينها، ويبحث معه أسباب الضعف وإمكانية تفاديه.

١٠- أن يكثر من استخدام الحوافز الإيجابية، ولا يلجأ إلى الحوافز السلبية إلا عند

الحاجة، وأن يشرح أسباب استعمالها، وألا يعتبر الحوافز السلبية سوطا يهدد به عماله إذا أخطأوا.

١١- أن يفهم المشرف أن وظيفته تتغير بتغير النواحى الفنية وتطورها أو بتغير وسائل وأدوات العمل، أو رغبات العمال، أو الظروف المحيطة بقسمه أو مؤسسته فيعد نفسه لمواجهة التغيير ويستعد ذهنيا لتعلم أشياء جديدة والتدرب على وسائل حديثة للإشراف واكتساب مهارات متنوعة فنية وسلوكية وفكرية وتنظيمية ، يجب عليه فى ذلك الاجتماع بالإدارة وغيره من المشرفين والرؤساء ليتبادلوا الآراء ويناقشوا وجهات النظر ويبحثوا مشكلات العاملين وسبل مواجهتها.

الفصل الثامن:

تقييم أداء العاملين

لماذا نضع معدلات الأداء ؟

من الأهمية بمكان وضع معدلات الأداء للوظائف المختلفة التى يؤديها الأفراد ، وذلك حتى تتحقق المزايا الآتية :

١ - تنفيذ العمل حسب الخطة الموضوعة.

٢ - تطوير الأداء الوظيفى.

٣ - الرقى بمستويات أداء الموظف وتنمية مهاراته.

٤ - إعلام الموظف بالأساس الموضوعى لمكافأته إذا أجاد ، أو عقابه إذا قصر.

٥ - إعلام الموظف بدرجات تقدمه ، والفرص الوظيفية المتاحة أمامه.

ماهى معدلات الأداء ؟

معدلات الأداء عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين ، أو جزء من عمل معين . فمثلاً الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبى السفر ، يكون معدل أدائه : «إنجاز كذا جواز سفر (الكم) فى الساعة (الزمن) مع صحة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات) . »

وتوضع المعدلات عادة على أساس الأداء الجيد أو فرق المتوسط، وليس فقط العادى ، وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها. كما أن هناك معدلات أخرى «عالية» توضع على أساس الأداء الممتاز ، والتى يمكن أن ينجزها أفراد ذوو قدرات ومهارات كبيرة . كذلك توجد المعدلات التى

تشكل الحد الأدنى للأداء ، وأخرى تمثل الحد الأقصى للأداء ، وذلك فى حالة الأفراد الذين ينتجون بالقطعة .

وتشتق المعدلات الموضوعة لوظيفة معينة من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة . والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها فى زمن محدد بكمية معينة وبمواصفات محددة ، نفس الأسس التى تقوم عليها المعدلات . فيكون هدف مدير المستودع مثلاً : تقليل التالف أو العادم من المواد والخامات بنسبة كذا فى المائة خلال السنة المالية .ويكون هدف رئيس مجموعة من الموظفين زيادة إنتاجية هؤلاء الموظفين (المخرجات÷ المدخلات) بنسبة ١٠٪ فى الأشهر الستة القادمة عما كانت عليه فى الأشهر الستة السابقة .

ولابد أن يجرى تحديد الهدف بهذه الدقة حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة وواقعية وممكنة التحقيق بالإمكانات والوسائل المتاحة هذا إلى جانب تحقيق المزايا الأخرى التالية :

١- اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة .
٢- إعطاء معنى وقيمة للمجهودات المبذولة لتحقيق الهدف .
٣- تسهيل مهمة قيادة الأفراد .
٤- تسهيل التعاون بين هؤلاء الأفراد لإنجاز المهام الموكولة لهم .
٥- الإحساس بالإنجاز وتعميق الشعور بالتقدم .

منهج النظم :

ويجب أن ننظر إلى وضع معدلات الأداء من وجهة نظر النظم ، فنعالجها على أنها نظام فرعى يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتحيطها بيئة معينة

ولها أهداف محددة . وذلك على النحو التالى :

١ - الهدف من وضع المعدلات :

مساعدة الموظف على أداء عمله ، وزيادة كفاءة الأداء ، وفاعلية النتائج المحصلة .

٢ - مدخلات نظام المعدلات :

كل البيانات والحقائق والأرقام عن الوظائف المراد وضع معدلات أدائها . هذا بالإضافة إلى جهود واضعى المعدلات ومحللى الوظائف والخبرات التى يصبونها فى هذا المجال . وكذلك الأدوات والمعدات المستخدمة ، والأموال المنفقة .

٣ - عمليات نظام المعدلات :

تحليل البيانات والمعلومات التى تم جمعها عن الوظائف المبحوثة ، ومقارنتها ، ومعالجتها للوصول إلى المعدلات الملائمة للأداء .

٤ - مخرجات نظام المعدلات :

المعدلات – الكمية والزمنية والنوعية – التى تم وضعها للوظائف المبحوثة . وتصبح هذه المخرجات ، مدخلات لأنظمة أخرى كنظام الاختيار ، والتدريب ، وتقويم الأداء .

٥ - البيئة المحيطة بنظام المعدلات :

أ – **البيئة الداخلية :** وهى القسم أو الإدارة التى توجد بها الوظيفة والجهاز الذى يوجد به القسم أو الإدارة . وأهداف الجهاز وسياساته وخططه وتركيبه التنظيمى والإمكانات (المادية والتكنولوچية) المتاحة له .

ب – **البيئة الخارجية** : وتتكون من متطلبات الحكومة ، وتوقعات المجتمع (الحى ، المدينة . .) والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة .

نتيجة تطبيق المعدلات :

عندما يتناول الأفراد معدلات الأداء المحددة لوظائفهم ، ويقومون بتنفيذ المهام الموكولة إليهم حسب هذه المعدلات ، تحصل الإدارة منهم على نتائج مختلفة تتراوح بين الامتياز والضعف ودرجات بينهما . فتجد بين الموظفين الأنواع الآتية :

١ - الممتاز :

هو الذى يصل إلى أعلى درجات المعدلات الموضوعة . . وغالباً ما يتميز هذا الفرد بحسن التصرف ، وحيازة المهارات اللازمة لوظيفته ، ووجود الدافعية الملائمة لإجادة العمل ، ويتطلب أقل قدر من التوجيه من جانب رئيسه المباشر .

٢ - المرضى :

وهو الذى يحقق المعايير الموضوعة دون زيادة . ويقدم المساهمة المطلوبة منه . ويمكن أن يصل إلى مستويات أعلى للإنجاز بالتوجيه والإرشاد المناسب .

٣ - أقل من المتوسط

وهو الذى لايقترب من المعدل الموضوع، وقد لايكون ملماً بالمعدل المحدد، أو غير متفهم لأهميته، أو غير مقتنع به ، أو تنقصه الدافعية المطلوبة للإنجاز، أو يحتاج إلى توجيه وإرشاد أكثر .

٤ - غير المرضى :

وهو ذلك الفرد الذى تنقصه القدرة ، والرغبة ، فلا توجد عنده الدافعية المطلوبة ، وربما كان الهدف الوظيفى صعباً بالنسبة له أو أنه لايلائم قدراته ، ويحتاج هذا النوع من الموظفين إلى العلاج الملائم ، كالتدريب والتوجيه ، والإرشاد المهنى أو النفسى وربما النقل إلى وظيفة أخرى .

مكونات الإنتاجية والأداء :

يجب أن تتنبه الإدارة إلى أن إنتاجية الأفراد التى نقيسها بمعدل المخرجات إلى المدخلات ، هى ظاهرة معقدة أو مركبة ، تتكون من عناصر عديدة هى كما يلى :

١ - **الأداء** : ويمثل العنصر الإنسانى فى طرفى المعادلة .

٢ - **التكنولوچيا** : وهى العنصر الفنى المادى فى الطرف الآخر .

وتفصيل هذين العنصرين كما يلى :

الإنتاجية = الأداء × التكنولوجيا

الأداء =
القدرة × الرغبة

القدرة =
المعرفة × المهارة

الرغبة =
الاتجاهات × المواقف

التكنولوجيا
المعدات × الأساليب

المعدات =
الجانب المادي الميكانيكي للتكنولوجيا

الأساليب =
الجانب الفكري المعنوي للتكنولوجيا

تحليل الوظيفة :

ولكى يتم وضع المعدلات على أساس سليم ، تقوم الإدارة بتحليل الوظائف التى توضع عنها المعدلات . وذلك لأن تحليل الوظيفة ودراستها جيداً يخدم أغراضاً عديدة منها وضع المعدلات الملائمة للأداء، وذلك على النحو التالى :

١ - وضع الوصف الوظيفى الملائم لشاغلها .

٢ - تصميم البرامج التدريبية اللازمة لشاغلها .

٣ - وضع الاختبارات اللازمة لتقرير صلاحية المرشحين لها .

٤ - تصميم المعايير التى تقيس أداء الموظف .

٥ - تحديد إجراءات تقييم الأداء .

٦ - تقرير الأجور والحوافز المناسبة .

طرق جمع البيانات :

وتوجد طرق عديدة - غالباً لايكتفى بواحدة منها ولكن تستخدم تشكيلة منها - لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة ووضع وصف تفصيلى لها . ومن ثم تصميم معدلات الأداء الملائمة لها والواقعية . هذه الطرق هى:

١ - الملاحظة المباشرة .

٢ - المقابلة ، الفردية والجماعية .

٣ - الاستقصاء وقوائم المراجعة .

٤ - تحليل المواقف .

٥ - تحليل الأنشطة ودراسة الحركة والزمن .

٦ - المفكرة والتسجيل اليومى للأنشطة .

٧ - الأفلام المصورة للوظيفة .

٨ - التجربة .

ولكل من هذه الطرق مزاياها وصعوباتها أو مشكلاتها والاحتياجات اللازمة لتطبيقها وتحقيق الفائدة المطلوبة منه .

أهم مشكلات وضع المعدلات :

تواجه الإدارة عدداً من المشكلات عند تصميم معدلات الأداء ، وكذلك عند تطبيقها واستخدامها فى قياس النتائج التى يصل إليها الموظفون ، ومن هذه المشكلات مايوجد عند مصمم المعدلات أو الرئيس المباشر ، ومنها مايتوافر فى الموظف ، وكذلك منها مايوجد فى نظام المعدلات نفسه ، هذا إلى جانب بضع صعوبات أخرى ، وبيان ذلك كما يلى :

١ - واضع المعدلات :

(مهندس الحركة والزمن، محلل الوظائف ، الرئيس المباشر) واضع المعدلات نفسه، سواء أكان مهندس الحركة والزمن أو محلل الوظائف أو الرئيس المباشر للموظف الذى يؤدى الوظيفة محل البحث ، وأهم هذه المشكلات هى :

أ - أخطاء التعميم : وضع معدلات واحدة لجزئيات مختلفة من الوظيفة .

ب - التأثر بمركز الوظيفة أو سمعتها أو موقعها على الهيكل التنظيمى ووضع المعدلات بناء على ذلك دون دراسة تحليلية تفصيلية لجزئياتها المختلفة .

جـ - تقلد أو تقليد معدلات أخرى موضوعة لوظائف مشابهة أو من أجهزة ومؤسسات أخرى .

د - الاهتمام بامور سطحية أو الجزئيات قليلة الأهمية فى الوظيفة ، وترك الأجزاء الهامة منها .

هـ - الخوف من الإدارة العليا والميل إلى وضع معدلات عالية للأداء قد يصعب على الأفراد تحقيقها .

و - اللين أو الشدة المفرطة فى وضع واستخدام المعدلات .

ز - عدم القدرة على استخدام المعدلات الموضوعة عند قياس الأداء أو خطأ تفسير هذه المعدلات .

ح - النزعة المركزية عند تطبيق المعدلات ، بمعنى أن يظن أن غالبية الأفراد يتمركزون فى الوسط ، أما الشواذ من ضعيفى الأداء أو الممتازين فيقعون على الأطراف ويكونون قلة .

ط - الانطباعات الخاطئة عن الأفراد ومن ثم نتيجة تطبيق المعدلات فى قياس أدائهم .

٢- بالنسبة للموظف :

أما من جهة الموظف نفسه فهناك المشكلات الآتية :

أ - عدم تعاون الموظف عند القيام بدراسة العمل لوضع معدلات الأداء المطلوبة لقياسه .

ب - اعتراض الموظف أو مقاومته للمعدلات الموضوعة ، وعدم تعاونه أواستعدأده للالتزام بها ، والتعلل بشدتها أو صعوبة بلوغها .

جـ - خوف الفرد من عدم تمكنه من مقابلة المعدلات الموضوعة.

د - عدم استعداد الفرد لبذل المجهودات المطلوبة لتحقيق المعدلات الموضوعة (التدريب وتعلم مهارات جديدة مثلاً) .

هـ - عدم اقتناع الموظف بأهداف العمل وقلة حماسه لتحقيق النتائج التى تريد المؤسسة الحصول عليها .

و - غضب الفرد عند حصوله على تقدير ضعيف نتيجة عدم مقابلته للمعدلات الموضوعة ، وعدم اقتناعه بحجة رئيسه المباشر وتوهمه بأن الأخير متشدد أو صعب التقييم .

ز - اختلاف التقييم الذاتى للفرد عن ذلك الذى يعطيه له الرئيس المباشر .

ح - قلة دافعية الفرد تجاه العمل ، وتوجه اهتماماته لأشياء أخرى خارجية أو مصالحه الخاصة .

ط - الاحتمال الضعيف بتحسن أولئك الذين يحققون معدلات أقل من المقررة ،وذلك لخوفهم من الفشل مرة أخرى .

ى - تأثير التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل على دراسات الوظائف ، للحصول على معدلات «معقولة» أومتوسطة للأداء .

٣-نظام المعدلات :

ثم إن هناك صعوبات يتضمنها النظام الموضوع للمعدلات ، ومثال ذلك :

أ - عدم وضوح بعض المعدلات .

ب - صعوبة وضع معدلات لبعض جزئيات العمل.

جـ - الاهتمام بالأنشطة الروتينية وليس النتائج.

د - تعقد أو صعوبة بعض المعدلات.

و - نقص القدرة عند الرؤساء المباشرين على استخدام المعدلات الموضوعة.

٦- عدم موضوعية بعض الدراسات التحليلية للوظائف. ومن ثم نقص صحة المعدلات الموضوعة بناء عليها.

ز - عدم جدية النظام ، أى عدم تطبيق المعدلات فى كل الأحوال أو على كل الأفراد.

٤- صعوبات أخرى :

وإلى جانب الصعوبات والمشكلات السابقة توجد هناك مشكلة الإمكانات المتاحة ، والتكنولوجيا - الوسائل والمعدات المتوافرة ، الجهد والوقت المستغرق فى إجراء الدراسات اللازمة لإعداد المعدلات المطلوبة ، وكذلك التكاليف التى تستنفدها عملية وضع المعدلات اللازمة .

علاج هذه المشكلات :

وسبيل الإدارة فى التغلب على المشكلات المذكورة ، أن تجرى الدراسات التحليلية المتعمقة للوظائف محل البحث ، واتباع الطرق العلمية فى ذلك ، وإستخدام الأدوات الحديثة ، وإشراك الأفراد المعنيين فى تحديد المعدلات والحصول على تعاونهم فى تبادل المعلومات اللازمة ، وتجربة المعدلات الموضوعة واختبارها قبل تطبيقها أو تعميمها ، والتأكد من توافر شروط هامة فى هذه المعدلات هى البساطة ، والثقة ، والمصداقية ، والمرونة ، وإمكانية الاعتماد عليها ، والقابلية

للمقارنة والمعالجة الإحصائية ، وتغطيتها أو شمولها لجميع أجزاء الوظيفة المبحوثة.

الإدارة بالأهداف :

ومن المناهج الحديثة المتبعة فى الإدارة اليوم ويتزايد استخدامها فى مجالات كثيرة ، الإدارة بالأهداف . وهى أسلوب شامل للتطوير يشمل العملية الإدارية فى مجملها (من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة) ويهدف إلى تحسين النتائج وتطوير الأداء ، وينطلق من قاعدة الأهداف التى تحدد بوضوح بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين .

وتسير الإدارة بالأهداف حسب الخطوات الآتية . ويتضح فيها اشتراك الفرد فى تحديد الأهداف التى يمكنه تحقيقها فى الفترة الزمنية المقبلة (عادة سنة) والمعدلات التى يمكن مقابلتها والالتزام بها .

١ - يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه إعداد تصور مبدئى يشمل النقاط الآتية :

أ - الأهداف التى يمكنه تحقيقها فى الفترة الزمنية المقبلة .

ب - طرق تحقيق هذه الأهداف .

جـ - معدلات الأداء التى تقيس النتائج المحصلة .

د - المشكلات المحتملة عند التنفيذ .

هـ - اقتراحات علاج هذه المشكلات .

٢- يناقش الطرفان - الرئيس والمرؤوس- هذا التصور المبدئى حتى يتم الوصول إلى الاتفاق النهائى أو ورقة العمل ، التى تتضمن نفس البنود السابقة ،

بالإضافة إلى تلك المساعدات التى يلتزم الرئيس بتقديمها لمرؤوسه أثناء العمل، وكذلك نقاط المراجعة أو التفتيش التى تستخدم للتأكد من سير الخطة حسب المعدلات الموضوعة والتنبه إلى المشكلات التى تستجد .

٣- بعد أن يتم تحصيل النتائج ، يجتمع الرئيس والمرؤوس للقيام بتقييم النتائج باستخدام المعدلات الموضوعة، وتصحيح الأخطاء إن وجدت وإعداد خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة .

وتتحقق من الإدارة بالأهداف مزايا كثيرة أهمها :

١ - وضع أهداف واقعية ممكنة التحقيق ، متطورة باستمرار .

٢ - تصميم معدلات أداء واقعية ممكنة التحقيق ومتطورة .

٣ - تحفيز الأداء الجيد ، والمتقدم بالمراد .

٤ - شحذ دوافع الفرد لتحقيق النتائج المحددة .

٥ - تعميق الالتزام والشعور بالمسئولية عند كل من الرؤساء والمرؤوسين .

٦ - إذكاء التنافس بين الأفراد والأقسام والإدارات لتحقيق النتائج الممتازة.

ولكن من جهة أخرى ، هناك بعض الصعوبات التى تواجهها الإدارة بالأهداف أهمها :

١ - المبالغة فى الأهداف ، إما بالتساهل فى وضعها أو التشدد فيها .

٢ - المبالغة فى المعايير ، مثل وضع معدلات أداء سهلة أو صعبة التحقيق .

٣ - قد يتجاوز التنافس حداً يبلغ التطاحن بين الأفراد .

٤ - المجهود المستندى المستغرق فيها .

٥ - طول الوقت المستنفد فى المراحل المختلفة للإدارة بالأهداف.

٦ - خوف البعض من المسئولية الملقاة عليه نتيجة تطبيق هذا الأسلوب .

٧ - عدم رغبة البعض - رؤساء ومرؤوسين - فى المشاركة فى تطبيق الإدارة بالأهداف .

غير أن هذه الصعوبات، يمكن التغلب عليها ، وذلك بالدراسة المتأنية وبتدريب القائمين بالإدارة بالأهداف، وتفهم الظروف البيئية المحيطة، والإفادة من العوامل المساعدة على نجاحها، ومحاولة تجنب العقبات التى تصادفها وإجراء تقويم موضوعى للنتائج المحققة منها .

أنت هنا ومن خلال الإدارة بالأهداف:

- تتوجه للمستقبل
- منظم
- لديك نظرة خارجية
- مهتم بالعنصر الإنسانى
- تتوجه نحو العميل
- مجدد
- لديك روح المبادأة
- تتمتع باللامركزية
- لديك رقابة ذاتية
- مشارك

- تعمل فى فريق
- مفوض ناجح
- مطور ومحدث
- تتوقع الأفكار الجديدة
- تطلق عقلك للتفكير
- الكل يشاطرك المعرفة
- الكل يشاطرك المسئولية.

والآن:

- **ماهى الطريقة اللائمة - فى نظرك - لتقييم أداء كل من: محاسب، ضابط علاقات عامة، أمين مخزن، مبرمج كمبيوتر، باحث، مندوب بيع.**
- **عهد إليك بوضع خطة لتقييم أداء العاملين بإدارتك، إشرح أهداف هذه الخطة، وخطواتها، وكيفية تنفيذها، وأهم الصعوبات المتوقعة ومداخل علاجها.**

مجموعة رسائل ..(١)

١ - لقد ظلمتنى فى التقرير الخاص بتقييم الأداء، كما هى العادة كل سنة .

٢ - لماذا كلفتنى أنا بهذه المهمة رغم أن عفت يستطيع أداءها أفضل منى ؟ .

٣ - شكرا لحسن تقييمك ، وسأكون فى خدمتك دائما .

٤ - أنت تجامل بعض الأشخاص وتعطيهم أكثر مما يستحقون .

٥ - لعلك توافقنى أننا ننفذ القوانين واللوائح من غير اقتناع .

٦ - عندما كنت فى مثل موقفى كنت تكثر الشكوى ، فلماذا لا تسمعنى الآن ؟ .

٧ - أرجوك لا تحكم على مستوى كفاءتى من سنة واحدة، فهى فترة قصيرة .

٨ - أن تقييمك على السلوك أكثر من الأداء .

٩ - إن أسلوبك القيادى يجعلنا نحب العمل .

١٠- أنا لا تهمنى عملية التقييم، ولا ما يترتيب عليه من نتائج .

ما رأيك في الرسائل السابقة كمشرف ؟

مجموعة رسائل (٢)

١ - شغلك مش عاجبني .

٢ - أنت ترغب في الحصول على أعلى التقديرات مهما كان مستواك .

٣ - أنا أعتبر نفسي في مكان أخيك الأكبر ، وهذا ما يجعلني موضوعيا في حكمي .

٤ - كفاءتك مرتفعة ، ولكن علاقاتك مع الناس سيئة ، وهذا سبب انخفاض تقييمك .

٥ - اسمع ما أقوله لك . . . نفذه .

٦ - إذا رغبت في تقدير أفضل ، فالعلاقة مع الرؤساء نصف الحل .

٧ - عندما تصبح في مكاني ، لا يمكن أن يرضى عنك الجميع ، فاقبل حكمي .

٨ - لا تتظلم فإن ذلك سيوتر العلاقات بيننا .

٩ - من خبرتي ، سيتحسن تقييمك في العام القادم .

١٠ - أداؤك ممتاز . . أنا توقعت هذا منك .

ما رأيك في الرسائل السابقة كمرؤوس ؟

الفصل التاسع:

الهندرة وعملية التحفيز

الهندرة هي :

أ – البدء من جديد .. من نقطة الصفر.

ب– التفكير بصورة جديدة، أو إعادة التفكير بشكل أساسى.

جـ– إعادة تصميم العمليات الإدارية جذرياً

د – نبذ الطرق القديمة تماماً

هـ– اتباع طرق جديدة مختلفة.

كل ذلك بهدف تحقيق :

تحسينات جوهرية فى معايير الأداء الرئيسية وهى التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة.

فهى إذن :

أولاً: طريقة جديدة للتفكير:

أى أن الإدارة تتبنى مفاهيم مختلفة .. إذ تعيد تفكيرها بشكل أساسى فلا تستمر على نفس النسق الفكرى التقليدى أو القديم. وإنما يتفق المديرون وأولو الشأن على :

١ – عدم البدء بافتراضات مسبقة.

٢ – طرح الطرق والأساليب القديمة.

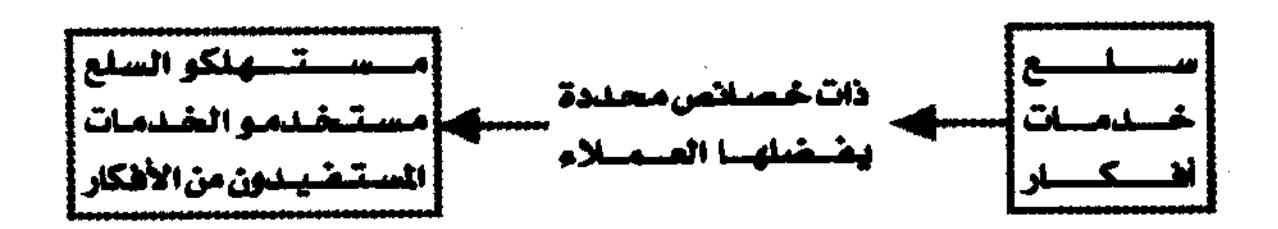
٣ – التخلى عن «الحال الراهنة».

٤ – التطلع إلى ما يجب أن يكون.

٥ – وضع «الأفضل» في الاعتبار.

ثانيا: إعادة تصميم العمليات:

يجرى التركيز فى الهندرة على العمليات، والعملية هى مجموعة من الأنشطة التى تعالج مدخلا واحداً أو عدداً من المدخلات لإخراج مخرجات معينة:



فمحور الاهتمام هنا إذن هو العمليات. وبذلك تختلف الهندرة عما اعتمدت عليه المجهودات التطويرية الأخرى التى تتناول:

أ – تغيير الوظائف والمهام.

ب– تغيير الهياكل التنظيمية

(وهذا هو المدخل الرئيسى فى الإدارة التقليدية).

جـ– التغيير السلوكى: تطوير الأفراد – قدراتهم ورغباتهم واتجاهاتهم.

ولا شك أن هذه العناصر ستتعرض للتغيير أيضاً بصورة جذرية عند تغيير العمليات .. ولكن الأخيرة هى الركيزة الأساسية للهندرة.

ثالثاً: الابتكار والتجديد:

كانت مجهودات التطوير السابقة تقتصر على التعديل أو التحسين الجزئى أو إضافة شئ وحذف آخر، حتى أن الوضع القائم لم يكن يتغير كثيراً .. وكانت

معظم ملامحه وجزئياته تظل كما هي.

أما الهندرة فتتضمن ترك الوضع الراهن تماماً .. طرح جميع الإجراءات الحالية والبدء من جديد .. واتباع أسلوب آخر، مبتكر.

رابعاً: التحسن الجذرى

يتوقع أن تسفر الهندرة عن:

أ - تحسين جذرى محسوس .. وليس تعديلا محدوداً.

ب- تحقيق طفرة واسعة .. وليس تقدما جزئياً.

جـ- تحصيل تفوق طموح .. وليس منافسة محدودة.

على ما في كل ذلك من:

أ - مخاطر حقيقية.

ب- صعوبات متوقعة.

جـ- احتمالات للنجاح والفشل.

الهندرة تعمد إلى:

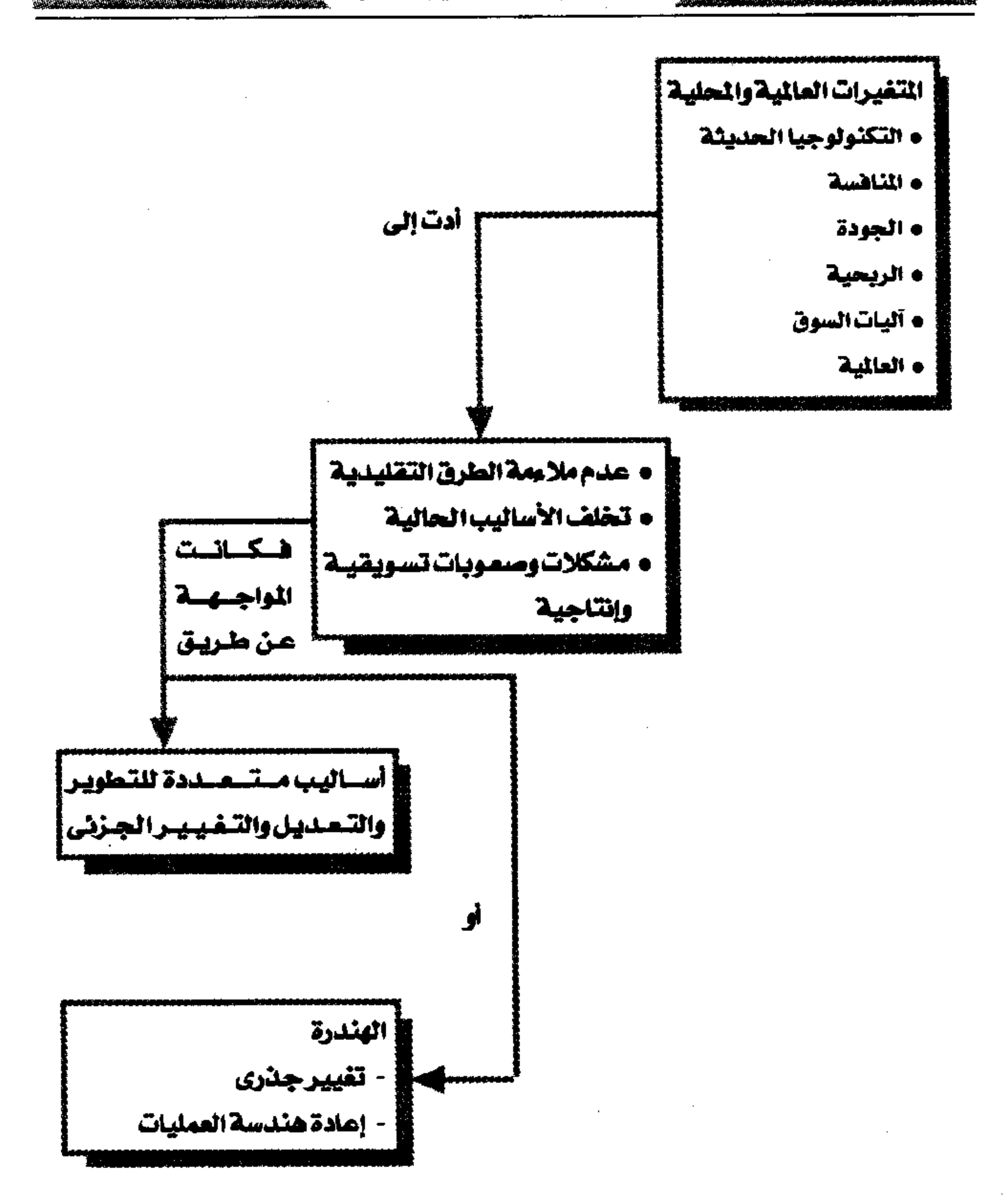
أ - التركيز على العمليات، بدلاً من المجالات التنظيمية والوظيفية.

ب- التغيير الجذرى، بدلاً من التغييرات الجزئية أو التدريجية.

جـ- تغيير الفلسفة الإدارية وطريقة التفكير لدى المديرين.

د - البدء من جديد، واتباع أساليب مختلفة تماماً عما قبل.

هـ- المنهج الكلى الذى يتناول كل الجوانب الفنية والإدارية (هندسة الإدارة).


المتغيرات العالمية والمحلية
• التكنولوجيا الحديثة
• المنافسة
• الجودة
• الربحية
• آليات السوق
• العالمية
أدت إلى
• عدم ملاءمة الطرق التقليدية
• تخلف الأساليب الحالية
• مشكلات وصعوبات تسويقية وإنتاجية
فكانت المواجهة عن طريق
أساليب متعددة للتطوير والتعديل والتغيير الجزئي
أو
الهندرة
- تغيير جذري
- إعادة هندسة العمليات

متى تحتاج المنظمات للهندرة ؟

أولاً: قد تواجه المنظمات بعض المشكلات الآتية أو عدداً منها :

١ – انخفاض الإنتاجية. ٢ – تدنى مستوى الأداء.

٣ – انخفاض المبيعات. ٤ – تدهور الروح المعنوية.

٥ – تحول المستهلكين. ٦ – التقهقر عن مواجهة المنافسة.

٧ – ارتفاع معدل دوران العمل. ٨ – ارتفاع الغياب والتأخير.

٩ – تقادم أساليب العمل. ١٠– ضعف نظم المعلومات.

١١– تدهور المركز المالى. ١٢– انخفاض الأرباح.

١٣– ضعف الموارد والإمكانات. ١٤– تراجع الكفاءة.

ثانياً: قد يبدو فى الأفق بعض المشكلات الآتية أو عدد منها .. هناك نذر لصعوبات متوقعة قد تظهر فى المدى القريب :

١ – ظهور منافسين جدد فى نفس مجال الصناعة.

٢ – تحول فى أذواق المستهلكين أو المستفيدين.

٣ – تغيرات فى توقعات المستهلكين وعاداتهم.

٤ – ارتفاع التكاليف وفشل المجهودات الحالية فى خفضها.

٥ – تقادم بعض العمليات وانخفاض كفاءتها.

٦ – عدم ملاءمة التنظيم الحالى.

٧ – بوادر انخفاض فى أداء العاملين.

٨ – اتجاه الإنتاجية نحو التدنى.

٩ – انحدار الكفاءة والفاعلية بشكل عام.

١٠– ثبات الربحية أو عدم زيادتها.

ثالثاً: ومن جهة أخرى فقد توجد لبعض المنظمات المزايا الآتية – بعضها أو عدد منها:

١ – النجاح والتقدم فى مجال العمل الذى توجد به المنظمة.

٢ – احتلال مكان الريادة والمبادأة فى هذا المجال.

٣ – الرغبة فى تحقيق مزيد من النجاح.

٤ – التغلب على المنافسين.

٥ – زيادة رقعة السوق.

٦ – تحقيق مزيد من الأرباح.

٧ – السمعة الطيبة لدى المستهلكين أو المستفيدين.

٨ – رضا المجتمع عن إنجازات المنظمة.

٩ – الروح المعنوية العالية للأفراد.

١٠– الاتجاه المستمر نحو التطوير.

مما سبق يتبين أن المنظمات التى يمكن أن تطبق الهندرة (إعادة هندسة العمليات) تنقسم إلى ثلاثة أنواع:

١– المنظمات الناجحة، الطموحة، الغيورة، المتفردة، التى تسعى دائماً إلى مزيد من التفوق والامتياز.

٢- المنظمات غير الناجحة، والأقل من العادية، الراكدة، التى لم تتدهور بعد ... ولكنَّ هناك نذراً كثيرة، علاقات خطرة قد تؤدى إلى الفشل فهى تريد الإنقاذ العاجل.

٣- المنظمات المتدهورة، الفاشلة، التى تغلغلت فيها مشكلات كثيرة تعانى منها كثيرا.

أسس ومبادئ الهندرة :

تريد المنظمات أن تحقق درجة عالية من كل من الكفاءة والفعالية فهما الجناحان اللذان لا يمكن أن تحلق بدونهما نحو الآفاق التى تريد بلوغها.

ما هى الكفاءة ؟

- هى تعبير عن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- هى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المختلفة المتاحة (بشرية، مادية، تقنية).
- هى ضغط الإسراف، والفاقد، والعادم، والضياع عند حده الأدنى أو عند درجة الصفر - كما يفعل اليابانيون.

ما هى الفاعلية؟

- هى تحقيق النتائج والوصول إلى الغايات.
- هى الحصول على النهايات التى حددتها الإدارة لنفسها (فى الأرباح، المنافسة، التميز، رضا المجتمع، الشهرة).

الكفاءة
الإستغلال الأمثل للإمكانات

للوصول إلى ←

الفاعلية
تحقيق النتائج المرغوبة

الكفاءة	الفاعلية
الوسائل، الإمكانات المدخلات	الوسائل، الغايات المخرجات
متغيرات تشغيلية العمليات	متغيرات استراتيجية الأهداف
فعل الشئ بطريقة صحيحة معادلة $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المدخلات الفعلية}}$	فعل الشئ الصحيح معادلة $\frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المستهدفة}}$
مؤشرات داخلية (التكاليف، المواصفات، ..)	مؤشرات خارجية (المنافسة، رضا المجتمع، ..)
تقويم أداء داخلي	تقويم أداء خارجي
قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
تسمى أحياناً: الكفاءة الداخلية	تسمى أحياناً: الكفاءة الخارجية

هل تحقق المنظمات اليوم فعلا الدرجات التى تطمع فيها كل من الكفاءة والفاعلية؟

الجواب: تختلف المنظمات فى الدرجات التى تحققها فى كل من العنصرين، فالبعض يحققها بدرجة عالية، والبعض يحقق أحدهما بدرجة عالية والآخر بدرجة منخفضة، كما أن البعض الآخر لا يبلغ غايته من اى من العنصرين.

ولكن ما الذى يخفض كفاءة المنظمات رغم المجهودات الكبيرة المبذولة فى بعضها؟

والجواب أن هناك عدداً من الأسباب أهمها ما يلى:

أولاً: أحد الأسباب الجوهرية أن هذه المنظمات التى تعيش على مشارف القرن الحادى والعشرين، مازالت تعمل بأسلوب تقليدى قديم.

ثانياً: كثير من المنظمات عندما يجرى تطويرا معينا ينظر إلى « داخل المنظمة » هكيلها، إدارتها، أقسامها، سياساتها، ولا يمد عينيه « خارج المنظمة » حيث العملاء والمنافسة وظروف السوق المتنوعة.

ثالثاً: كثير من المنظمات عندما يدخل تعديلات أو تحسينات معينة، يجريها جزئياً - مثل خفض التكاليف، تخفيض حجم العمالة، إدخال الكمبيوتر، إعادة التنظيم أو الهيكلة.

رابعاً: عندما تجرى المنظمات تعديلات جزئية فإنها تقتصر على الوحدة (الإدارة / القسم) الذى تمت به: قسم الإنتاج مثلا أو المشتريات أو المستودعات .. وذلك بمعزل عن الإدارات والأقسام الأخرى، والتى لا شك لها علاقة قوية

ببعضها. هل يمكن تحسين الإنتاج مثلا دون دراسة السوق والأساليب التسويقية التى تتبعها المنظمة؟

خامساً: تستخدم المنظمات أساليب جديدة لتسيير العمليات القديمة، إما لتزيد سرعتها او تحكم السيطرة عليها .. ولكن هذه العمليات تجئ من أنماط تقليدية لم تعد ملائمة لهذا العصر.

سادساً: ربما تركز المنظمات على الكفاءة وحدها (خفض التكاليف، سرعة العمليات ...) وتهمل جانب الفاعلية (تحقيق الأهداف) فى سوق يخضع اليوم لمتغيرات تختلف تماماً عن آليات السوق القديمة.

ولذلك فإن إعادة هندسة الإدارة:

١ - تبدأ من الصفر ولا تلجأ لترقيع الثوب أو إصلاح جزئى.

٢ - ترفض الفرضيات الأولى التى قامت عليها العمليات الحالية التى انخفضت كفاءتها وفاعليتها، وتضع فروضا جديدة تناسب العصر، ولا تبدأ بتحيزات مسبقة.

٣ - تلغى العمليات القديمة التى ثبت انخفاض كفاءتها.

٤ - تصمم عمليات إدارية جديدة باستخدام تكنولوجيا متقدمة للمعلومات.

٥ - تتخلص من القوانين الجامدة أو الأصول التى تحدد مسبقاً كيف تؤدى المنظمة أعمالها. وتتبنى طرقا جديدة وفق قوانين حديثة تناسب أهداف المنظمة وظروف سوقها.

٦ - تطرح أسئلة فعالة، تؤدى إلى إجابات صحيحة واقعية نافعة فى المستقبل.

٧ – تهتم بالعميل .. تنظر بمنظاره .. تبحث عن وسائل إرضائه، وإسعاده، وربما إبهاره.

القائمون بإعادة هندسة الإدارة :

يلتحم فى عملية إعادة هندسة الإدارة عدد من العاملين المتخصصين، بيانهم كما يلى :

١ - قائد العملية

وهو أحد كبار المسئولين، يتولى قيادة فريق الهندرة والمعنيين بها، وهو :

أ – يتبنى فكرة إعادة الهندسة.

ب- يشجع الجهود الكلية المبذولة فيها.

جـ- تدعيم المدير المسئول (صاحب العملية) وفريق الهندرة.

د – يختار المستشارين الخارجيين الذين تستعين بهم المنظمة فى الهندرة.

هـ- يراقب تطبيق الهندرة.

و – يقيم النتائج المحققة.

٢- صاحب العملية

- وهو المدير المسئول عن تطبيق الهندرة فى مجال معين أو عمليات معينة.
- وهو الذى يهمه تنفيذ الهندرة فى إدارته أو قسمه أو فرعه.
- وهو على اتصال مباشر بقائد الهندرة، ينسق معه ويتلقى منه التشجيع والدعم اللازم.

■ وهو يشكل فريق الهندرة.

■ ويمتلك الصلاحيات التى تمكنه من توفير الموارد التى يحتاج إليها الفريق.

٣- فريق الهندرة

وهو مجموعة من الأفراد المتخصصين الذين سيقومون فعلا بعملية الهندرة، من تشخيص وتصميم وتنفيذ.

يتكون الفريق من عاملين داخل المنظمة، وعاملين خارجها .. ويكون عددهم من خمسة إلى عشرة أعضاء.

قد يحتاج الأمر إلى أكثر من فريق، عندما تكون هناك أكثر من عملية للهندرة.

يلتحم الفريق فى عمل دؤوب يتميز بـ :

أ – المشاركة الفعالة.

ب– التعاون والمساعدة والتفاهم.

جـ– الرغبة فى تحقيق الهدف.

د – التقدم نحو الهدف من خلال المجهودات المترابطة للأعضاء.

٤- اللجنة الموجهة

■ وهى لجنة مكونة من كبار المديرين بالمنظمة.

■ يقوم هؤلاء المديرون بما يلى:

أ – وضع وتطوير استراتيجية الهندرة.

ب- تحديد الأهداف المطلوبة.

جـ- مراقبة تنفيذ أنشطة الهندرة.

د - تقييم النتائج المحصلة.

٥- منسق الهندرة

ويسمى أحياناً بالقيصر ... وهو الشخص الذى ينسق بين المشروعات المنفصلة .. ويبحث عن الموارد المطلوبة لهذه المشروعات ونصيب كل منها .. ويبحث فى تطوير أساليب الهندرة لاستمرار زيادة كفاءتها وفاعليتها.

الإعداد والتدريب لإعادة هندسة الإدارة :

إذا كانت الهندرة بالمواصفات التى ذكرناها آنفا، فهل يمكن للعاملين الحاليين القيام بها، دون إعداد أو تدريب أو تمهيد مسبق؟

بعبارة أخرى، هل يمكن للأفراد الذين اعتادوا على أنماط تقليدية للعمل أن يتحملوا مسئوليات إعادة هندسة الإدارة؟

إذا كانت الإجابة لا، فكيف نعد هؤلاء الأفراد للقيام بأعباء الهندرة بالدرجة المطلوبة من الكفاءة، حتى يحققوا النتائج المتوقعة منها؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة قد تبدو على السطح بسيطة .. ولكن تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا، وقبل هذا وذلك رغبة صادقة فى إنجاح عملية الهندرة.

الإعداد المناسب

إن كل تغيير يجب أن تبدأ الإدارة قبل تطبيقه بما يلى :

١ - تمهيد أذهان العاملين.

٢ - تهيئتهم نفسيا.

٣ - إمدادهم بالمعلومات اللازمة الصحيحة.

٤ - إبراز العيوب والمشكلات الموجودة حالياً.

٥ - بيان المزايا التى يمكن أن يحققها التغيير الجديد.

٦ - بيان المجهودات المطلوبة من الأفراد.

٧ - التنبؤ بالصعوبات المتوقعة عند التطبيق.

٨ - تحديد الاحتياطات الواجبة.

تعقد المنظمات الناجحة جلسات تمهيدية لتبادل الأفكار بشأن:

١ - الموقف الحالى للمنظمة.

٢ - المشكلات التى تعانى منها.

٣ - بدائل الحلول الممكنة.

٤ - لماذا الهندرة؟ كيف تتميز عن بقية الحلول؟

كما أن المشاركة الفعالة للعاملين تمكن الإدارة من :

١ - التعرف على نواحى الرفض أو المقاومة من جانب العاملين.

٢ - تحديد الأسباب (الفنية، النفسية، الاجتماعية ...) لهذه المقاومة.

٣ - مناقشة سبل التغلب على هذه المقاومة.

٤ - إشراك العاملين فى التخطيط للتغيير.

٥ – إسناد أدوار محددة (عند التنفيذ) للأشخاص المعنيين.

٦ – بحث السبل العملية لتنفيذ التغيير المطلوب .

كم يستغرق الإعداد من وقت ؟

هذا أمر يتوقف على:

١ – تركيب العاملين: إعدادهم، تخصصاتهم، مهاراتهم..

٢ – مدى توافر الرغبة فى تطبيق الهندرة وإنجازها ..

٣ – درجة القوة التى تريد الإدارة بها تنفيذ الهندرة..

٤ – نوع الدعم والتأييد الذى تقدمه الإدارة للعاملين ..

٥ – جودة العلاقة بين:

- الإدارة العليا وطاقم المديرين.
- المديرين ومرؤوسيهم.
- العاملين وبعضهم بعضا.

٦ – نوع التغيير المطلوب ودرجة شموله.

٧ – التوقيت المزمع إدخال التغيير فيه والجدول الزمنى للتطوير.

٨ – نظم المعلومات.

٩ – نظم التحفيز التى تتبعها الإدارة.

١٠– المناخ التنظيمى العام ودرجات رضا العلملين.

التدريب المناسب

■ قبل أن تشرع الإدارة فى الهندرة، فإن عليها أن تعقد للعاملين الذين سيتولون المسئوليات المختلفة للهندرة، تدريباً محدداً.

■ والتدريب بشكل عام نشاط منظم مخطط يهدف إلى تحقيق تغيير إيجابى نشط فى السلوك الوظيفى للأفراد والجماعات.

■ ويجرى التدريب فى المجالات الآتية – كلها أو بعضها:

– المعارف والمعلومات.

– الاتجاهات وأسلوب التفكير.

– المهارات اللازمة للوظيفة.

– الأداء الإنسانى.

– العلاقات بين الأفراد والجماعات.

وذلك إما:

– بإنشاء هذه العناصر من الأساس.

– تطويرها وتعديلها وتحديثها.

– تغييرها كلية وتحويلها.

■ ويعتبر المفهوم الحديث للتدريب، وهو تناول الشخص فى مجموعه – أى أن التدريب يشمل المتدرب من جميع خصائصه ومهاراته – مناسبا لإعداد الفرد

وتأهيله للتعايش مع وظيفته والمساهمة الإيجابية فى نتائجها وتطوير أدائه المستقبلى.

- ولكى تتم الهندرة بالدرجة الواجبة من النجاح، فإن التدريب اللازم للقائمين بها – من مديرين وفنيين وعاملين .. **يشمل نوعين :**

أ - التدريب الفنى

- ويتناول الجوانب الفنية للعمل .. ويهدف إلى رفع كفاءة الفرد، وتعميق مهاراته وقدراته المهنية ..

- ويعتبر التدريب فى مجالى التسويق والإنتاج هاما جدا لمجهودات الهندرة.

- فإذا كانت إعادة هندسة الإدارة تنصب على العمليات فلابد من تنمية مهارات الأفراد فى هذا الجانب (تحليل خريطة العمليات، دراسة المدخلات والمخرجات، تحليل الإمكانات المتاحة الحالية والمطلوبة، دور التكنولوجيا الحديثة فى رفع كفاءة العمليات، سبل تقليل الفاقد والعادم، زيادة جودة العمليات، خفض التكاليف، استخدام تكنولوجيا المعلومات فى رفع الكفاءة ...).

- ولا شك أن هذا المجال، لابد أن يكمل بالجانب التسويقى، حيث أن من أهداف الهندرة هى إرضاء العميل، ورفع جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليه. ومن ثم فإن من الأهمية بمكان دراسة السوق والمستهلك، والمنافسة، والأساليب المتنوعة للحفاظ على رضا المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات المقدمة لهم، وزيادة أعدادهم وأنواعهم، ودخول أسواق جديدة.

ب- التدريب الفكرى

■ إن الإدارة عملية فكرية فى المقام الأول.

■ كما أن الأفراد العاملين لا يقتصرون على مجرد التنفيذ فلهم أيضاً أنماط تفكيرهم وإسهاماتهم الملحوظة.

■ واليوم تطلق لفظة «التنظيم المعرفى» على الشكل الحديث للتنظيم، أى التنظيم الذى يعتمد على الأفراد الذين يفكرون ويتوصلون إلى افكار وطرق جديدة للعمل.

■ كما أن القوة العاملة تسمى اليوم رأس المال الذكى، أو رأس المال المعرفى .. تماماً كما تسمى المجتمعات المتقدمة مجتمعات المعرفة.

■ لذلك كان مهما أن يتم تدريب المعنيين - مديرين وعاملين - فى مجال:

- اتخاذ القرارات وحل المشكلات
- نظم المعلومات
- التفكير الابتكارى والإبداع.

جـ- التدريب السلوكى

■ ويكتمل الجانبان الفنى والفكرى بتدريب آخر سلوكى.

■ ويشمل الأخير تدريب الأفراد فى العمل الجماعى، وكيفية العمل فى فريق والتعاون المطلوب لهذا النوع من الأعمال.

مراحل وخطوات الهندرة

أكدنا مبكراً أن المنظمات التى تنوى إعادة هندسة عملياتها، عليها أولاً أن تتوقف عن التفكير التقليدى، والفرضيات القديمة التى لم تعد ملائمة للمعطيات والمستجدات التى تواجهها المنظمات اليوم.

إن كل عمل جديد لكى يكتب له النجاح لابد ن يخطط له جيداً. وتوجد بشكل عام أربع مراحل أو خطوات هى:

١ - **التشخيص**: تحديد المشكلة وتعريف جوانبها.

٢ - **التخطيط**: تحديد الأهداف ووضع خطة متكاملة لبلوغها.

٣ - **التنفيذ**: السير فى الخطة الموظوعة حسب جدول زمنى.

٤ - **المتابعة**: تقويم النتائج والتعرف على درجة فاعليتها.

تستطيع المنظمات التى تنوى الهندرة أن تضع من المراحل والخطوات ما يلائم تنفيذ برنامجها ... والواقع أنه لا يوجد نظام واحد أو وسيلة نمطية للهندرة .. فذلك أمر يتوقف على:

أ - درجة إلحاح الحاجة للهندرة

ب- رغبة واقتناع الإدارة بها

جـ- طبيعة نشاط المنظمة.

د - حجم عمليات المنظمة والمجالات التى ستغطيها الهندرة.

هـ- الإمكانات والموارد المخصصة لعملية الهندرة.

و ـ الإعداد والتدريب اللذين تلقاهما فريق الهندرة.

وفيما يلى نعرض لست خطوات للهندرة، تنضوى تحت مراحل التشخيص، والتخطيط، والتنفيذ والمتابعة.

هذه الخطوات هى:

١ - **تحديد مجالات التطوير**

(التشخيص ودراسة العملاء).

٢ - ***إعداد خريطة العمليات الحالية.***

وإجراء القياسات اللازمة.

٣ - ***تحديد التعديلات اللازمة.***

(التحليل الداخلى).

٤ - ***المقارنة بأفضل المنظمات.***

(التحليل الخارجى)

٥ - ***إعادة تصميم / بناء العمليات.***

٦ - ***التطبيق والمتابعة.***

(قياس مؤشرات النجاح).

كم من الزمن تستغرق هذه المراحل؟ ليس هناك زمن قياسى .. ولكنها فى العادة تستغرق شهوراً عدة .. أو سنة أو أكثر من ذلك قليلاً .. حسب طبيعة العمليات المراد تغييرها ..

١- التشخيص والتخطيط

مرحلة التشخيص

أ - تحديد مجالات التطوير

يتم فى هذه الخطوة دراسة الوضع الحالى للمنظمة . .

تبدأ المنظمة بالإجابة عن الأسئلة التالية :

١ - ما هى درجة رضا العملاء عن السلعة / الخدمة؟

٢ - هل يجد العملاء فى السلعة / الخدمة ما يشبع حاجاتهم؟

٣ - هل تفى العمليات الحالية بمتطلبات العملاء وتوقعاتهم؟

٤ - إذا كانت هناك علامات لعدم الرضا :

- ما أسباب عدم الرضا ؟
- ما التحول الذى حدث فى توقعات المستهلكين؟
- كيف يمكن الوفاء بهذه التوقعات؟

٥ - ما هى مجالات التطوير الممكنة، حتى تفى السلعة / الخدمة باحتياجات العملاء؟

ويجب التأكيد أن الهندرة تعنى بالعمليات التى تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة . . فتعيد هندسة العمليات التى تؤديها وحدة الإنتاج مثلا أو شعبة المشتريات . . ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها.

هناك خلط بين الوحدات الإدارية والعمليات التى تؤديها هذه الوحدات،

وذلك ناتج عن اعتياد العاملين على الوحدات الإدارية (أقسام / شعب / فروع) لأن هذه الوحدات واضحة، مرسومة على الخريطة التنظيمية، ولها مسميات. أما العمليات فهي ليست ظاهرة بنفس الدرجة من الوضوح. كما أنها تكون أحيانا بلا مسميات.

إن نتيجة هذه المرحلة هي تحديد مجالات التطوير ..

هذه المجالات تصبح الأهداف التي تبغى المنظمة تحقيقها من الهندرة، وذلك لتحقيق الهدف الكبير وهو تحسين الأداء الكلي للمنظمة.

مرحلة التخطيط

بعد التعرف على مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها نحو العملاء.. وبعد تحديد المجالات التي يمكن إدخالها لتطوير السلعة / الخدمة ورفع كفاءتها ... تحدد المنظمة الأهداف العملية من الهندرة ..

وتضع لذلك خطة منظمة ..

ب- إعداد خريطة العمليات الحالية

تبدأ هذه الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة .. وإعطاء مسميات محددة لهذه العمليات ..

عملية الشراء: من تحديد الأصناف المطلوبة .. وحتى التعاقد على شراء هذه الأصناف .

عملية التخزين: من ورود الأصناف المتعاقد عليها .. إلى تسليمها للوحدات المعنية .

عملية التصنيع: من شراء المواد الخام .. وحتى تسليم المنتج النهائى للمخازن ..أو شحنة للعملاء ..

عملية البيع: من عميل مرتقب .. إلى عميل فعلى .. يشترى أو يتعاقد على الشراء ..

ولكل من هذه العمليات خرائط ولوحات تدفق تفصيلية، توضح سير العملية من وقت استلام المدخلات وحتى تسليم المخرجات. وما يصاحب ذلك من تسلسل وانسياب، وتوقف وتعطيل، وصيانة وانتظار، ومراجعة، واستئناف ..

ويقوم فريق الهندرة لفحص هذه العمليات .. كل على حدة حتى يتم اختيار العمليات المعيبة، المتقادمة، غير الملائمة، التى تحدث مشكلات، وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

بعبارة أخرى يجب فهم العمليات الحالية فهما عميقاً متكاملاً، حتى يتم تحديد الحلول الملائمة..

وبلغة المهندسين يتم هنا إجراء « مقايسة » لتحديد الشكل الجديد للعمليات.

ولكن لماذا توجد عمليات غير فعالة؟

إن معظم العمليات الإدارية تم تصميمها قبل اختراع الكمبيوتر ونظم الاتصال الحديثة والمعالجة الالكترونية للمعلومات .. ومن ثم فهى لم تعد صالحة اليوم.

مثال: تساعد أساليب التنبؤ اليوم على تقليل قيمة المخزون ..

ولكن الوسائل التقليدية المتبعة للتخزين تظل مرتفعة التكاليف . .

مثال: يعين المدير مساعدا له ليفوضه فى بعض اختصاصاته . . فيقوم المساعد بوضع إجراءات . . وكلما اتسع العمل وتعددت جزئياته زادت الإجراءات . . وتقل كفاءة العمل . .

جـ) تحديد التعديلات اللازمة (التحليل الداخلى)

وهذه هى أهم خطوة أو مرحلة من مراحل الهندرة . . كما أنها أكثر صعوبة . . وقد تستغرق وقتا وجهداً كبيرين . . ذلك لأن المطلوب هنا هو تحديد التغيير المطلوب إجراؤه فى العمليات المدروسة.

فمثلاً قد تكون هناك ازدواجية بين الوحدات التنظيمية . . فقد يؤدى قسمان أو ثلاثة أعمالاً واحدة أو متشابهة . . .

ويترتب على ذلك تكثيف عملية الاتصال وزيادة حجم البيانات المتداولة، وتكرارها، وإعادة إدخالها وتخزينها.

قد يفكر البعض فى تحديث نظم المعلومات بهذه الأقسام الثلاثة، وتزويدها بوحدات متطورة من الكمبيوتر.

ولكن قد يكون الحل الناجح، هو دمج هذه الأقسام فى قسم واحد، وإزالة الحواجز بينها، ومن ثم تختفى المشكلة.

تبرز فى هذه المرحلة قيمة التدريب – الفنى والفكرى والسلوكى – الذى يتلقاه العاملون قبل القيام بالهندرة.

فالأمر يتطلب درجة عالية من الإبداع، والتفكير الابتكارى غير التقليدى،

وتضافر الجهود فى عمل جماعى منسق على درجة عالية من الوعى والسرعة والاستعداد للتعاون.

وتتجلى الأفكار الجديدة فى تعديل العمليات الحالية فى الجوانب التالية:

١ - زيادة سرعة العمليات.

٢ - اختصار عدد الخطوات للعملية الواحدة.

٣ - استبعاد الخطوات التى لا تضيف قيمة للعملية.

٤ - إلغاء الخطوات المرتفعة التكاليف.

٥ - ضغط العادم، والفاقد، والضياع.

٦ - رفع مستوى جودة العملية.

٧ - تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعى لانسياب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلى.

د - المقارنة بأفضل المنظمات (التحليل الخارجى)

إذا كانت الخطوة قبل السابقة (إعداد خريطة العمليات الداخلية) هى «إجراء مقايسة» .. فإن الخطوة الحالية (المقارنة بأفضل العمليات) هى «إجراء معايرة» ... أى المقارنة بعمليات أخرى متشابهة، ولكنها ناجحة ومتطورة وذات مستوى أداء أفضل .. وذلك:

- فى منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال.
- فى منظمات أخرى خارج مجال الأعمال.
- فى منظمات عالمية.

وذلك للاسترشاد، والإفادة بما حققته المنظمات التى سبقت تطوير عملياتها. وربما أسفرت هذه «المعايرة» عن طرق جديدة أخرى، وهنا تبرز قيمة التفكير الابتكارى .. وقيمة مجهودات البحوث والتطوير.

هـ- إعادة تصميم العمليات

إذا تمت الخطوات السابقة بنجاح .. يمكن بسهولة نسبية الوصول إلى هذه الخطوة .. والإدارة الواعية هى التى تستخدم بكفاءة كلا من:

١ - التكنولوجيا الحديثة.

٢ - تكنولوجيا المعلومات.

٣ - التفكير الابتكارى.

للوصول إلى تصميم أفضل لعملياتها ..

وهناك بدائل مختلفة للعملية الواحدة .. على فريق الهندرة أن يختار افضلها وأسرعها وأدقها وأجودها.

ويجدر التنبيه إلى أن التكنولوجيا الحديثة (الأجهزة والمعدات المتطورة) وحدها لا تحل مشكلة العمليات .. ولكن يجب أن تكمل بتفكير ابتكارى حديث متطور ..

مثال: قامت شركة أى بى إم بتطوير عملياتها .. لتسهيل انتقال المعلومات بين الأقسام والعاملين .. فجعلت موظفا واحدا يقوم بعملية متكاملة، وبسرعة بدلا من نقل الأوراق بين العاملين من مكان إلى آخر ..

لو كانت الشركة طورت أعمالها بالأسلوب التقليدى، لكان السؤال: هو

توظيف أجهزة لنقل الأوراق بسرعة .. ولكنها سألت سؤالا جديدا: هل يمكن إلغاء نقل الأوراق تماماً !!

وعلى هذا فإن الميكنة وحدها لا تكفى .. قد تؤدى إلى تحسن طفيف فى الأداء .. ولكن ذلك لا يبرر التكاليف التى تتحملها المنظمة للميكنة .. وهى استثمار تتحمل المنظمة نفقاته لأجل طويل.

٢- التنفيذ والمتابعة

و) تطبيق العمليات الجديدة (قياس مؤشرات النجاح)

إذا وضعت الخطة فى المراحل السابقة بنجاح .. فإن الوقت يحين لوضعها موضع التنفيذ ..

وقد يتطلب الأمر إجراء تمهيد .. أو اتخاذ احتياطات معينة قبل التطبيق. وربما تطلب الأمر أيضا اختبار العمليات الجديدة .. أو تطبيقها على نطاق ضيق..

كما أن هناك خطوة هامة ... هى تدريب العاملين على العمليات الجديدة، حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات. كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة، واعية وحذرة، لقياس النتائج الأولية، وتحديد درجة فاعليتها ..

- هل تسير العمليات الجديدة بنجاح.
- هل يفهمها الموظفون المختصون جيدا.
- هل هناك «أخطاء»، «نقاط اختناق».
- ما أسبابها إن وجدت.

■ هل العمليات الجديدة أثبتت أنها فعلا أسرع / أرخص / أكفأ ..

■ هل تحسنت الطرق المتبعة للتعامل مع العملاء..

وقد توجد المؤشرات التالية - بعضها أو كلها - كنتائج للهندرة التى تطبقها المنظمات.

١ - النظرة للعملاء

إرضاء العملاء عن طريق تحسين السلعة / الخدمة هو غاية المنظمة ..

٢ - أدوار المديرين

يتحول المدير من مشرف أو ناظر أو مراقب ..

إلى مدير فريق يساعد ويوجه ويرشد ..

٣ - أدوار العاملين

يتحول هؤلاء من منفذين، متلقين للأوامر، مستجيبين للتعليمات والتوجيهات ... إلى مشاركين فعالين، لهم رأى فى اتخاذ القرارات ..

٤ - الهياكل التنظيمية

تتحول من أشكال هرمية، رأسية، هيراركية ..

إلى شبكات أفقية، مسطحة، قباب ..

٥ - خدمة العملاء

العاملون لا يخدمون رؤساءهم ..

وإنما يخدمون العملاء..

ولاء الموظف إذن ليس لرئيسه المباشر .. وإنما للعميل.

٦ - الوحدات التنظيمية

يجرى التحول من الإدارات / الأقسام الوظيفية ..

إلى فرق عمل تؤدى عملاً متكاملاً (عملية كلية) ..

٧ - الوظائف

تتحول الوظيفة من مجرد تجمع لمهام وأعباء جزئية ..

إلى عمل متكامل متعدد الأبعاد يعتمد على

ويسهم فى، المسئولية المشتركة لفريق العمل ..

٨ - الإعداد الوظيفى

يتحول من الإعداد المهنى أو التدريب المتخصص ..

إلى التعليم المستمر وتواصل اكتساب مهارات جديدة ..

٩ - تقييم الأداء

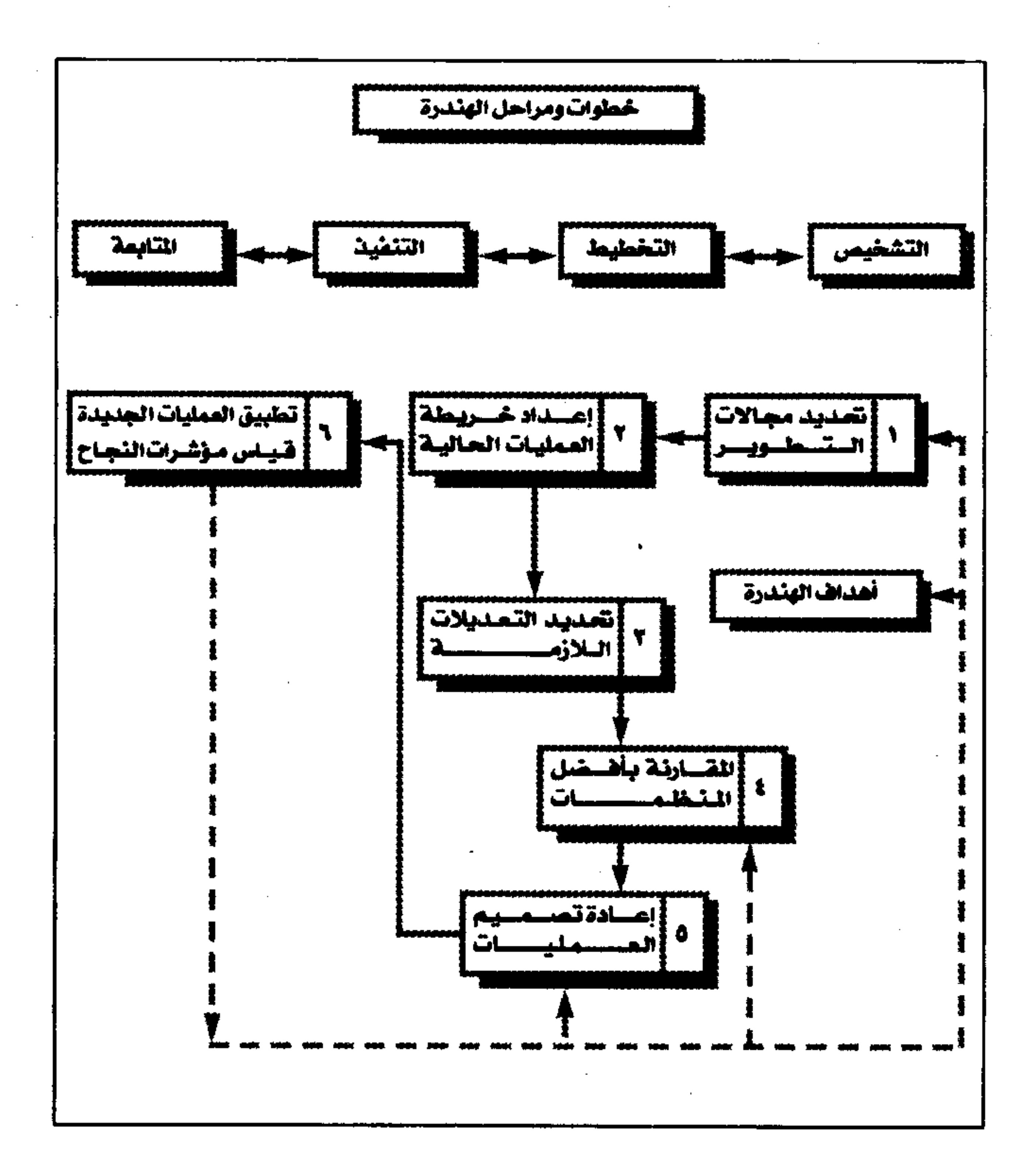
يتحول من تقييم الأنشطة / المجهودات ..

إلى قياس النتائج / الإنجازات ..

١٠- الترقية

تتحول من معيار الأداء الحالى فى الوظيفة الحالية ..

إلى القدرات المستقبلية فى المواقع الجديدة ..


خطوات ومراحل الهندرة
التشخيص
التخطيط
التنفيذ
المتابعة
١ تحديد مجالات التطوير
٢ إعداد خريطة العمليات الحالية
٦ تطبيق العمليات الجديدة قياس مؤشرات النجاح
أهداف الهندرة
٣ تحديد التعديلات اللازمة
٤ المقارنة بأفضل المنظمات
٥ إعادة تصميم العمليات

الخصائص العشرون للهندرة الفعالة

هناك عشرون خاصية للهندرة الفعالة هى :

الخاصية الأولى:

دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة، وذلك في حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة، والتى تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة.

الخاصية الثانية:

اشتراك الموظف فى اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته، فهو لم يعد مجرد منفذ (كالآلة)، ولكنه مشارك ومسئول.

الخاصية الثالثة:

تنفيذ العمل حسب نوع وطبيعة كل نشاط، والتدفق الطبيعى للعمليات، بدلاً من الأسلوب التقليدى، وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

الخاصية الرابعة:

تعدد خصائص العمليات، حيث أصبح الإنتاج والخدمات متعددة المواصفات، حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات العملاء (مثلا إجراءات التصديق على المبانى تختلف حسب طبيعة ونوع المبنى : منزل صغير، برج كبير، فندق ضخم).

الخاصية الخامسة:

تقليل المركزية، وإنجاز العمل فى مكانه،وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل (مثلا قيام الإدارة المعنية بشراء احتياجاتها السريعة بدلاً من مخاطبة إدارة المشتريات) .

الخاصية السادسة:

خفض مستويات الرقابة والمراجعة، واتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة.

الخاصية السابعة:

تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات. وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التى تعالج مهمة واحدة معينة، حيث إن تعدد الجهات يؤدى إلى تضارب المعلومات الواردة من كل جهة والحاجة إلى مطابقتها.

الخاصية الثامنة:

اتباع أسلوب « مديرالعملية ». إن هذا المدير يعمل بمثابة منسق بين خطوات وإجراءات العمليات المعقدة المشتركة التى يؤدى اتباعها فى النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل.

الخاصية التاسعة:

تكنولوجيا المعلومات التى توفر للإدارات الطالبة معلومات صحيحة ودقيقة وسريعة. ويمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء. حيث أنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة حيث توجد لها شبكة معلوماتها الخاصة بها. فى نفس الوقت تربط جميع الإدارات بشبكة اتصال واحدة مركزية.

الخاصية العاشرة:

استخدام أسلوب فرق العمل (اشتراك مجموعات من الموظفين لتنفيذ عملية كاملة) وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.

الخاصية الحادية عشرة:

تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفي، حيث تتجمع عدة أعمال مركزية في الوظيفة الواحدة بدلا من مهام بسيطة أو روتينية.

الخاصية الثانية عشرة:

ويتعلق بالخاصية السابقة أيضاً توسيع صلاحيات الموظف وكأنه « مستقل » في وظيفته. ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة، والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.

الخاصية الثالثة عشرة:

تحول إعداد الموظف من مجرد « التدريب » إلى « التعليم » والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

الخاصية الرابعة عشرة:

تحول الاهتمام من « الأنشطة » إلى « النتائج »، وتركيز معايير تقييم الأداء على الإنجازات، وليس فقط مجرد « المجهودات المطلوبة لأداء العمل ».

الخاصية الخامسة عشرة:

تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة. إن فرص الموظف في الترقي إلى مناصب أعلى تزيد مع زيادة قدراته وقابليته للتفوق والإنجاز المتميز.

الخاصية السادسة عشرة:

تحول ولاء الموظف نحو العميل، وليس لرئيسه، وتحول اهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العملاء.

الخاصية السابعة عشرة:

تحول المديرين من مشرفين أو نظار إلى موجهين ومعلمين، إخوة كبار ومنتمين.

الخاصية الثامنة عشرة:

تغير التنظيم من الاهرامات إلى المسطحات، ومن المستويات الرأسية المتعددة المعقدة إلى المستويات الأفقية.

الخاصية التاسعة عشرة:

تحول المسئولين من مراقبين إلى قياديين. والفرق كبير بين المراقب والقائد.

الخاصية العشرون:

الاهتمام بالإبداع والتطوير، وليس فقط اتباع الإجراءات الروتينية.

النتائج المترتبة على إعادة هندسة الإدارة

يمكن تقسيم النتائج المترتبة على إعادة هندسة الإدارة إلى أربعة جوانب رئيسية:

١ - الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التى تؤديها المنظمة لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة التى تتعامل فيها.

٢ - الجوانب التنظيمية التى تختص بطرق وأساليب العمل والشكل التنظيمى المتبع.

٣ - الجوانب السلوكية، والتى تتعلق بمجموع العاملين - مديرين ومرءوسين.

٤ - بيئة ومناخ العمل، والثقافة التنظيمية التى تجمع أعضاء المنظمة الواحدة على قيم ومبادئ معينة.

وفيما يلى بيان لأهم بنود هذه الجوانب .. والتى يمكن لكل مدير فى موقعه أن يستخرج منها المزايا التى يمكن تحقيقها فى منظمته، والمشكلات التى يمكن توقعها، والاحتياطات الواجب اتخاذها .. ومداخل حل المشكلات المتوقعة.

أولاً : الجوانب الفنية:

١ - إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة.

٢ - سرعة إنجاز العمل.

٣ - التوصل إلى طرق جديدة للأداء.

٤ - تضييق الفارق الزمنى لخطوات العمل.

٥ - خفض التكاليف.

٦ - تقليل معدل الأخطاء.

٧ - استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء.

٨ - تحسيين جودة المنتج / الخدمة.

ثانياً: الجوانب التنظيمية:

١ - تقليل المجهود المستندى والأوراق اللازمة.

٢ - اختصار خطوات العمل (إنجاز عدد من الخطوات فى وقت واحد - تنفيذ العمل حسب التدفق الطبيعى).

٣ - تقليل درجة المركزية، وتفريغ الإدارات المركزية للأعمال الأهم.

٤ - تخفيض الإجراءات، وتطوير الخطوات الروتينية.

٥ - توسيع صلاحيات العاملين وزيادة استغلال مجهودات الأفراد.

٦ - تحسين نظم المعلومات.

٧ - تطوير عملية اتخاذ القرارات.

٨ - تعرف المديرين بشكل مباشر على رغبات العملاء.

٩ - سرعة التنسيق بين الأنشطة.

١٠- تحسين ضوابط الرقابة.

١١- تغيير دور المسئولين والتوجه نحو القيادة والتوجيه أكثر من الضبط والرقابة.

ثالثاً: الجوانب السلوكية:

١ - رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إشراكهم فى التخطيط واتخاذ القرارات.

٢ - إحساس الموظف بالإنجاز، وإشباع حاجة إثبات الذات لديه.

٣ - زيادة تعاون الأفراد وتكامل مجهوداتهم.

٤ - شعور الأفراد بالأهمية وتنوع المهارات، وقدرة الأفراد على أداء أعمال متنوعة.

٥ - التدريب يركز على تنمية المهارات وتوسيع قدرات العاملين.

٦ - الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة العملية.

٧ – إحساس العاملين بتبادل المنافع بينهم وبين المؤسسة التى يعملون فيها.

٨ – زيادة التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف والنتائج المراد تحقيقها.

٩ – تحسين الأداء الجماعى بانتشار التعاون.

١٠– استمرار تطوير الأفراد (التعليم، التنمية ..).

رابعاً: بيئة ومناخ العمل

١ – تشجيع الإبداع وتحسين الأداء.

٢ – تعميق روح الالتزام والمسئولية

٣ – نشر روح الفريق والعمل الجماعى وتبادل العلاقات الاعتمادية.

٤ – التوقف عن الأسلوب البوليسى للرقابة.

٥ – تشجيع حمل المسئولية والرقابة الذاتية.

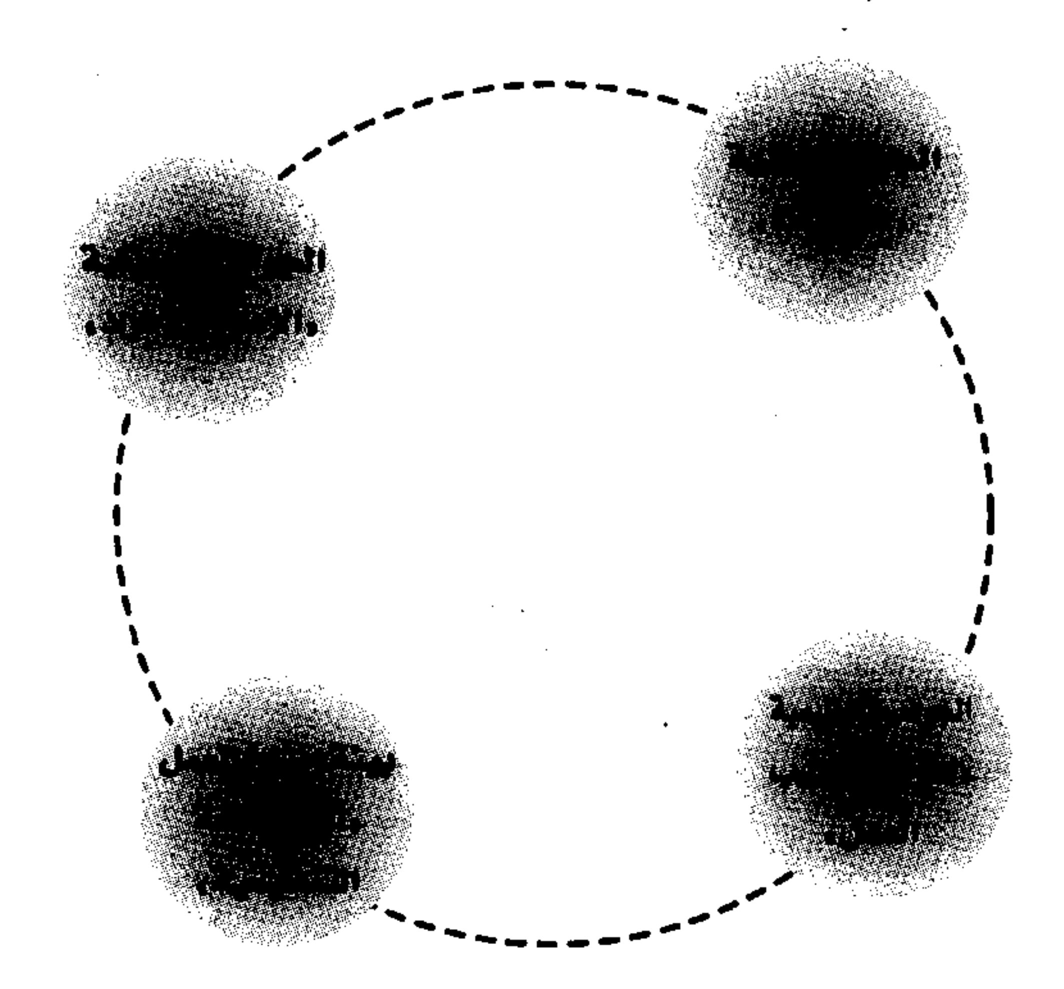
٦ – مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين، والمتميزين.

٧ – نشر روح التحدى والرغبة فى التفوق.

٨ – ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل.

٩ – تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

النتائج المترتبة على الهندرة



سلوكيات الهندرة والتحفيز

إن الخصائص العشرين التى سبق بيانها لإعادة هندسة الإدارة، تترتب عليها سلوكيات معينة لكل من المديرين والعاملين، ذلك لأن لكل من هذه الخصائص قيمة تحفيزية تقابل دوافع معينة لدى العاملين.

ونورد هنا الخصائص الفعالة للهندرة – مرة أخرى– ونتناول قيمتها التحفيزية،

ومدى إشباعها لدوافع القادة والأعضاء العاملين، ومن ثم مدى مساهمتها فى جعل الأفراد يسلكون السلوك الملائم لتحقيق نتائج أفضل.

دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة

١- دمج عدة وظائف فى وظيفة واحدة. وذلك فى حالة الوظائف ذات الطبيعة الواحدة والمتقاربة، والتى تتطلب من الموظف مهارات واحدة أو متقاربة.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هى :

أ- سرعة إنجاز العمل .

ب- إحساس الموظف بإتمام عملية متكاملة وليس جزئيات صغيرة .

جـ- تقليل معدل الاخطاء.

د- خفض التكاليف.

هـ- تشجيع الإبداع وتحسين الأداء.

٢- اشتراك الموظف فى اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته. فهو لم يعد مجرد منفذ (كالآلة) ولكنه مشارك ومسئول.

إن التحفيزية لهذه الخاصية تؤدى إلى :

أ- رفع الروح المعنوية للعاملين.

ب- توسيع صلاحيات الموظف.

جـ- تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

د- تعميق روح الالتزام والمسئولية.

٣- تنفيذ العمل حسب طبيعة العمل والتدفق الطبيعي له بدلاً من الأسلوب التقليدى وهو ترتيب الخطوات المتتالية للعمل.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية تتمثل فى :

أ - إنجاز عدد من الخطوات فى وقت واحد.

ب - تضييق الفارق الزمني للخطوات.

جـ - تنمية إحساس الموظف بالإنجاز.

٤- تعدد خصائص العمليات : إن الإنتاج أو الخدمات أصبحت متعددة المواصفات، وذلك حتى تتناسب مع الأسواق المختلفة ومتطلبات كل عمل (مثلاً إجراءات التصديق على المباني، تختلف حسب طبيعة المبنى: منزل صغير، برج كبير، فندق ضخم)

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية تعمل على :

أ - تعاون العاملين .

ب - التفكير فى طرق جديدة لأداء العمل.

جـ - زيادة كفاءة الإنجاز.

٥- تقليل المركزية، وإنجاز العمل فى مكانه، وتقليل الإجراءات اللازمة للعمل. (مثال: قيام الإدارة المعنية بشراء احتياجاتها السريعة بدلا من مخاطبة إدارة المشتريات)

إن القيمة التحفيزية هنا تتبلور فى :

أ - سرعة الإنجاز .

ب - تخفيض التكاليف .

جـ - تفرغ الإدارات المركزية لأعمال أهم .

٦- خفض مستويات الرقابة والمراجعة، واتباع أساليب الرقابة الكلية أو المؤجلة .

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية تؤدى إلى :

أ - تخفيض الإجراءات .

ب - التوقف عن الأسلوب البوليسى للرقابة .

جـ - تشجيع تحمل المسئولية .

د - تقليل التكاليف .

٧ - تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات، وذلك من خلال تقليص عدد الجهات التى تعالج مهمة معينة حيث أن تعدد الجهات يؤدى إلى تضارب المعلومات الواردة من كل جهة والحاجة إلى مطابقتها .

٨ - اتباع أسلوب « مدير العملية »، إن هذا المدير يعمل بمثابة منسق بين خطوات، وإجراءات العمليات المعقدة المشتركة، التى يؤدى اتباعها فى النهاية إلى تحقيق الخدمة المطلوبة للعميل .

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هى :

أ- تعرف المدير بشكل مباشر على رغبات العملاء .

ب- تحقيق مستوى أفضل للخدمة أو المنتج .

جـ- رفع الروح المعنوية للموظفين لإحساسهم برضا العميل.

٩- تكنولوجيا المعلومات، التي توفر للإدارات الطالبة معلومات صحيحة ودقيقة وسريعة. ويمكن لهذه التقنية أن تمكن المؤسسات من الاستفادة من مزايا المركزية واللامركزية على السواء، حيث إنها تمكن كل إدارة من العمل بصورة مستقلة حيث توجد لها شبكة معلوماتها الخاصة بها، وفى نفس الوقت تربط جميع الإدارات بشبكة اتصالات واحدة مركزية.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية تتمثل فى :

أ- تحسن نظم المعلومات .

ب- تطوير عملية اتخاذ القرارات .

جـ- تحسين ضوابط الرقابة.

د- سرعة التنسيق بين الأنشطة.

هـ- رفع الروح المعنوية للموظفين.

١٠- استخدام أسلوب فرق العمل (اشتراك مجموعات من الموظفين لتنفيذ عملية كاملة) وقد تكون فرق العمليات دائمة أو مؤقتة.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هى :

أ- زيادة التعاون بين الأفراد.

ب- تنمية الشعور بالمسئولية.

جـ- تنمية روح العمل الجماعى.

د- تحسين الأداء والشعور بالإنجاز.

١١- تطبيق أسلوب الإثراء الوظيفى، بحيث تتجمع عدة أعمال مركبة فى الوظيفة الواحدة، بدلاً من مهام بسيطة أو روتينية.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية تؤدى إلى :

أ - الشعور بالإنجاز وتنمية روح التحدى .

ب - الشعور بالأهمية والقدرة على أداء أعمال متنوعة.

جـ- الحاجة لتنمية عدة مهارات .

د - تنمية الشعور بالمسئولية.

هـ - كفاءة الأداء وسرعة الإنجاز.

١٢- ويتعلق بالخاصية السابقة أيضاً توسيع صلاحيات الموظف وكأنه "مستقل" فى وظيفته، ومن ثم تخفيف إجراءات الرقابة، والاتجاه نحو الرقابة الذاتية.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هى :

أ - تنمية الشعور بالمسئولية والالتزام.

ب - الاشتراك فى اتخاذ قرارات العمل.

جـ - الشعور بالأهمية والاشتراك الفعلى فى التخطيط.

د - زيادة الإبداع.

١٣- تحول إعداد الموظف مجرد "التدريب" إلى "التعليم" والنمو والصقل وتوسيع المدارك.

إن القيمة التحفيزية لذلك هى :

أ - تنويع قدرات الموظف.

ب - رفع الروح المعنوية.

جـ- فتح الباب للابتكار والإبداع.

د - استمرار تطوير الموظف.

١٤- تحول الاهتمام من "الأنشطة" إلى "النتائج"، وتركيز معايير تقييم الأداء على "الإنجازات" وليس فقط مجرد "مجهودات الأداء".

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هى :

أ - زيادة تنافس الأفراد للإنجاز.

ب - تحقيق العدالة والموضوعية فى تقييم الأداء.

جـ - تشجيع الأفكار الجديدة وتحسين الأداء.

١٥- تحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة، إن فرص الموظف فى الترقى إلى مناصب أعلى تزيد مع زيادة قدراته، وقابليته للتفوق والإنجاز.

إن القيمة التحفيزية لهذا هى ما يلى :

أ - زيادة تنافس الأفراد للإنجاز.

ب- تطوير قدرات العاملين.

جـ - تشجيع الإبداع وتطوير الأعمال.

١٦- تحول ولاء الموظف للعميل ، وليس لرئيسه، وتحول اهتمام الموظف من رضا رئيسه إلى رضا العميل .

إن القيمة التحفيزية لهذا هى :

أ - زيادة رضا العملاء

ب - تحسين جودة الخدمة .

جـ - زيادة تنافس الموظفين.

١٧- تحول المديرين من مشرفين أو نظار إلى موجهين ومعلمين، أخوة كبار ومنتمين.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هى :

أ - زيادة روح التعاون .

ب - تنمية الرغبة فى نفوس العاملين للإنجاز.

جـ - تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

د - تطوير قدرات الأفراد.

هـ - تشجيع الأفكار الجديدة والابتكار.

١٨- تحول التنظيم من الأهرامات إلى المسطحات ، من المستويات الرأسية المتعددة المعقدة إلى المستويات الأفقية.

إن القيمة التحفيزية لذلك هى :

أ – سرعة الإنجاز.

ب – تحسين كفاءة الأداء

جـ – تحسين الاتصالات.

د – حسن استغلال فرق العمل.

هـ – زيادة الصلاحيات والاستقلالية.

١٩– تحول المسئولين من مراقبين إلى قياديين، والاختلاف كبير بين القائد والمراقب.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هي :

أ – تعميق الشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية.

ب – تحسين الأداء الجماعي.

جـ– ترسيخ قيم وسلوكيات إيجابية للعمل.

٢٠– الاهتمام بالإبداع والتطوير وليس فقط إتمام الإجراءات الروتينية.

إن القيمة التحفيزية لهذه الخاصية هي :

أ – زيادة روح التنافس.

ب – تطوير الموظفين وتوسيع قدراتهم.

جـ– رفع الروح المعنوية.

د – إشاعة مناخ من التطوير والأفكار الجديدة.

هـ – مكافأة الموظفين على إبداعاتهم.

نواحي النزاع المتوقعة وطرق مواجهتها

ومن السلوكيات التى تحدث فى مجال العمل، النزاع الذى يجرى بين العاملين .. وعند تطبيق إعادة هندسة الإدارة، قد يحدث نوع من النزاع، فى كل مرحلة من المراحل التى قدمناها لجهودات الهندرة. ويأخذ النزاع عدة أشكال:

١- **نزاع فكرى أو إدراكي**: اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات.

٢- **نزاع الأهداف**: اختلاف الأهداف وترتيب أولوياتها.

٣- **نزاع وجدانى - عاطفى**: عدم اتفاق الاتجاهات والعواطف والشعور.

٤- **نزاع سلوكى**: تنوع الأفعال والتصرفات.

ويرجع النزاع إلى سبب أو أكثر من الأسباب الآتية:

أ - الفروق الفردية بين الناس.

ب- معوقات الاتصال فى المنظمة.

جـ- ندرة الموارد والتنافس عليها.

د - الاعتمادية المتبادلة فى علاقات العمل.

هـ- تنازع السلطات والصلاحيات.

و - المناخ التنظيمى السائد.

وقد يترتب على النزاع نتائج إيجابية أو سلبية .. وهذا أمر يتوقف علي:

أ - طبيعة النزاع.

ب- موضوع النزاع.

جـ- الأطراف المتنازعة.

د - الجهود المبذولة لمقابلته.

وهذه أمثلة للنتائج الإيجابية والسلبية التي يمكن أن تترتب على النزاع:

النتائج الإيجابية	النتائج السلبية
■ أفكار جديدة	■ شعور البعض بالخسارة
■ البحث عن حلول ومناهج جديدة	■ توسيع الفجوة بين الناس
■ حل مشكلات مزمنة	■ انتشار الشك وعدم الثقة
■ تفهم وتبادل وجهات النظر	■ تركيز البعض على مصالحه فقط
■ صقل القدرة على الابتكار	■ ضيق نظرة بعض الأطراف
■ زيادة اهتمامات الأطراف المختلفة	■ زيادة الأنانية
■ مراعاة وتفهم مصالح الآخرين	■ مقاومة التغيير
■ تنمية روح الفريق	■ ارتفاع معدل دوران العمل
■ وجود فرص للتطوير	■ شعور بالاستياء وانخفاض الروح المعنوية

طرق مواجهة النزاع

فيما يلي خمس طرق ممكنة لمواجهة النزاع:

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
١- القوة / التنافس	١- في حالة الطوارئ .. أو المواقف غير العادية .. حيث يلزم اخذ قرار سريع وحاسم. ٢- في حالة الأمور الحيوية التي تتعلق بمركز الشركة المالي وربحيتها ومركزها في السوق. ٣- في مواجهة الأشخاص الذين يستغلون المواقف.
٢- التعاون / المشاركة	١- عندما يراد إيجاد حل متكامل للنزاع، حيث ترتفع درجة أهمية المصالح المتنازع عليها. ٢- عندما يراد التعلم والإفادة من الآخرين. ٣- للحصول على مرتبات الأطراف الأخرى التي ترتكز على أسس ومنطلقات مختلفة. ٤- للحصول على التزام الأطراف بالوصول إلى حل. ٥- التعرف على، وتسوية، المشاعر التي تدخلت في العلاقات.
٣- التوافق / الوسط	١- عندما ترتفع درجة أهمية الأهداف، ولكن لا تستحق التنافس أو القوة. ٢- عندما تريد الأطراف المختلفة بلوغ أهداف متناقضة. ٣- للحصول على حل مؤقت لقضية معقدة. ٤- للوصول إلى حل عاجل بسبب ضغط الوقت. ٥- يستخدم بديلا للمشاركة أو التنافس.

تابع طرق مواجهة النزاع

الطريقة	المواقف التي تصلح فيها
٤- التجنب / التحاشي	١- عندما لا يكون الأمر مهما، أو هناك أمور أهم. ٢- عندما لا تكون هناك فرصة لتحقيق المصلحة المتنازع عليها. ٣- عندما تكون تكاليف (أو متاعب) الحل تفوق المزايا المحصلة منه. ٤- لإعطاء الفرصة للأطراف المتنازعة للهدوء واكتساب منظور جديد. ٥- عندما يكون جمع المعلومات أهم من الحصول على حل عاجل. ٦- عندما يستطيع آخرون علاج النزاع بفاعلية أكبر. ٧- عندما تتضمن المشكلة أعراضاً أو مدلولات عن مشكلة أخرى.
٥- التسوية / التكيف	١- عند الاعتراف بالخطأ، فرصة للتعلم وتبادل الحجج. ٢- عندما يكون الأمر بالنسبة للآخرين أكثر أهمية منه بالنسبة إليك، المنطق هنا يوجب مراعاة مصالح الآخرين. ٣- لبناء علاقات قوية تفيد في أمور أخرى مستقبلية. ٤- لتخفيف الخسارة عند حدها الأدنى، عندما يكون من الواضح كسب الطرف الآخر. ٥- عندما يكون الانسجام والاستقرار ضرورياً للمنظمة. ٦- إعطاء الفرصة للأفراد (المرؤوسين) للتنمية عن طريق التعلم من أخطائهم.

مستقبل الهندرة

تقويم النتائج الأولية

ونأتى الآن للمرحلة الأخيرة للهندرة وهى المتابعة .. لابد من تحليل النتائج التى تم تحقيقها .. وذلك بمطابقتها مع الأهداف التى تم تحديدها فى المرحلة الأولى وهى مرحلة التشخيص وتحديد مجالات التطوير ..

وذلك حتى نتعرف على درجة الفعالية المحققة .. هل نجحت الهندرة وبأية درجة .. هل كانت هناك ثغرات .. وما هى وكيف يمكن علاجها أو تفاديها.

وفيما يلى بعض الأخطاء الشائعة التى يجب على المنظمات تفادى الوقوع فيها أو التنبه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فورا. ذلك لأن هذه الأخطاء وقليلا منها قد يكون خطيراً تؤدى بالتأكيد إلى فشل عمليات الهندرة، وشل فعاليتها.

بعض هذه الأخطاء يتعلق

أ – بالجانب الفنى: طبيعة الهندرة وإعادة تصميم العمليات.

والبعض الآخر يتعلق

ب– بالجانب السلوكى: قيم واتجاهات العاملين وأنماط تفكيرهم.

كما أن بعض هذه الأخطاء تتعلق

جـ– بالجانب الإدارى والتنظيمى والإجرائى.

وبعضها أيضا يتعلق

د - بالقيادة الإدارية والأساليب التى تتبعها فى توجيه عمليات الهندرة.

أهم الأخطاء الشائعة فى الهندرة

١ - عدم وجود برنامج إعلامى للتعريف بالهندرة وتوعية القائمين بها.

٢ - محاولة تقويم أو إصلاح العمليات (إجراء بعض التعديلات) بدلا من تغييرها جذريا وإعادة تكوينها.

٣ - الاتجاه إلى إضافة أساليب جديدة مساعدة أو ترميم القائم منها، بدلا من التركيز على العمليات نفسها (طبيعة سير العمل ومراحله المتتابعة).

٤ - النظرة الجزئية للهندرة، وأنها برنامج تطويرى يضاف إلى برامج تطوير أخرى.

٥ - عدم ربط إعادة تصميم العمليات بكل الجوانب المتعلقة بها - التنظيمية والإدارية والسلوكية والبيئية.

٦ - تجاهل قيم واتجاهات الأفراد .. فى الغالب تتطلب الهندرة إعادة تشكيل المفاهيم وتكوين اتجاهات العاملين.

٧ - الاكتفاء بتحقيق نتائج متوسطة (تحسينات هامشية)

٨ - التوقف عن التطوير، وتراجع الهندرة عند تحقيق بوادر نجاح، أو عند ظهور مشكلات.

٩ - وضع حدود على نطاق الهندرة، من حيث الأهداف المراد تحقيقها أو

المشكلات المطلوب حلها. إن جزءا هاماً من الهندرة نفسها هو اكتشاف المشكلات وتحديد الأهداف.

١٠- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بالهندرة.

١١- تكليف مستويات إدارية أدنى بالهندرة (هؤلاء نظرتهم جزئية وأسلوبهم هو التحسن التدريجى أو تطوير نطاق إدارتهم).

١٢- غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة فريق الهندرة وتوجيه مجهوداته.

١٣- عدم تخصيص موارد كافية للهندرة (المال، الوقت، الأفراد..).

١٤- عدم تفرغ الإدارة للهندرة، واعتبارها جزءا من عدة أعباء.

١٥- من جهة أخرى إرباك الإدارة فى مهام الهندرة كلها، وعدم التركيز على مهمة واحدة فى الوقت الواحد، ثم ما يليها وهكذا.

١٦- تكليف مديرين تقليديين، أو كبار يقتربون من القاعدة، بأعمال الهندرة.

١٧- الإصرار على إرضاء الجميع بنتائج الهندرة (لابد أن يضار البعض من تطبيق الهندرة .. فقد وظائف أو صلاحيات ..)

١٨- الاقتصار على تصميم العمليات وعدم الاستفادة منها فى واقع العمل الفعلى، أى عدم وضع برنامج لتطبيق الهندرة.

١٩- التوقف عن الهندرة عند ظهور مقاومة العاملين للتغيرات التى تحملها الهندرة.

٢٠- إطالة فترة تطبيق الهندرة.

استمرارية تطبيق الهندرة

إن عملية التغيير الشاملة تحتاج إلى متابعة مستمرة . .

ويستلزم الأمر عند تطبيق العمليات الجديدة أن يتابع سيرها . .

للتأكد من نجاحها، والتنبيه للعقبات التى تصادفها . .

وهناك عدد من الأدوات والأساليب الفنية المفيدة، التى يمكن استخدامها حتى يتحقق النجاح المطلوب للهندرة .

١ - *التخطيط الجيد*

كما أوضحنا فى الخطوة الثانية من خطوات الهندرة، ولكى يكون التخطيط ناجحا لابد أن يكون هناك تصور واضح، وتحديد دقيق لعملية إعادة هندسة الإدارة، فيتم تقسيم العمليات المراد تغييرها جذريا . . وتصنيف هذه العمليات إلى : عمليات تتم داخل حدود الإدارات، والأخرى بين الإدارات وبعضها وثالثة خارج حدود المنظمة .

٢ - *تكنولوجيا المعلومات*

وهذه أداة قوية يمكن استخدامها فى إعادة هندسة العمليات . .

ويمكن لتكنولوجيا المعلومات أن تحقق للمنظمات اقترابا أكثر من العملاء، وتفهما لنواحى رضاهم وتوقعاتهم ومتطلباتهم .

كما أن تكنولوجيا المعلومات تمكن المنظمة من تحقيق الجودة الشاملة، والتى يمكن الاستفادة منها فى مجهودات الهندرة، حيث تحدث الجودة الشاملة تغييراً كبيراً فى نواحى تنظيمية وسلوكية وفنية عديدة .

كما تسهل تكنولوجيا المعلومات استخدام التنظيم المرن، والتنظيم الشبكى .. وتساعد أيضا فى تطبيق التخصص المرن، والإثراء الوظيفى، وأساليب العمل المترافقة بدلاً من المتتابعة.

ومن الأهمية بمكان أن تتعرف الإدارة، والقائمون بعملية الهندرة على الآفاق التى يمكن أن تحققها تكنولوجيا المعلومات، والأساليب المتاحة التى تسهلها تكنولوجيا المعلومات وتساعد على تطبيقها بنجاح..

ويمكن أن يتم هذا التعريف فى برامج الإعداد والتدريب التى تعقدها الإدارة قبل بدء مجهودات الهندرة الفعلية.

٣ - *التطوير والابتكار*

لم يعد الإبداع والتفكير والابتكار اليوم ترفا، أونشاطا إضافيا .. وإنما أصبح ضرورة وشرطا من شروط نجاح الأعمال الحديثة ..

ومجالات الابتكار كثيرة:

- ابتكار سلع أو خدمات جديدة.
- تعديل السلع والخدمات القائمة .
- اكتشاف استخدامات جديدة للسلع والخدمات الموجودة.
- استخدام خامات أجود/ أوفر / أمتن لإنتاج السلع القائمة .
- ابتكار أساليب تمويل جديدة.
- اكتشاف طرق إنتاج أفضل أو أدق أو أسرع للسلع والخدمات الموجودة .
- تنويع أساليب التسويق الموجودة .

- اكتشاف طرق أفضل لتحفيز العاملين وكسب ولائهم .
- تعميق إسهامات العنصر البشرى والاستفادة القصوى من طاقاته.
- مرونة جداول العمل وأوقاته وأماكنه.

٤ - المقارنة بالأفضل (المعايرة)

تبحث المنظمة هنا عن منظمة رائدة ناجحة .. وتقارن عملياتها وأساليبها بما تتبعه المنظمة الرائدة.

وبذلك تتمكن المنظمة من تحديد :

أ - جوانب الضعف، ومواطن الاختناق فى العمليات والأساليب ..

ب- طرق علاج هذا الضعف وتحسين العمليات والأساليب ..

جـ- أفضل الأساليب لتطبيق العلاج بنجاح.

د - ابتكار أساليب جديدة، وربما تتفوق على الأساليب التى تعاير بها.

٥ - تغيير المفاهيم والمنهجية:

- هل يمكن تطبيق الهندرة بنفس العقلية التقليدية ؟
- الجواب بالتأكيد لا ..

انظر إلى التحولات الآتية فى منهجية، وعقل المدير وطريقة تفكيره.

التقليدية	المتطورة
١- النظرة المحدودة (القدرات الذاتية)	النظرة الشاملة (متطلبات العملاء والسوق)
٢- الاهتمام بالوسائل	الاهتمام بالنتائج
٣- الاتباع الحرفي للوائح	التطلع للأفكار الجديدة
٤- الخبرة الوظيفية	الرؤية العالمية
٥- تحديد الأولويات	توازن الاختلافات
٦- التنظيم الوظيفي	فرق العمل وحلقات الجودة
٧- الهياكل، الهرم التنظيمي	التنظيم المرن، الشبكي، الدائرى
٨- المسئولية الفردية	مسئولية الفريق
٩- الاستقرار / الثبات / الأمان	المفاجآت / فرص المستقبل
١٠- المعرفة المحدودة	المصادر العالمية للمعلومات
١١- عمليات محددة	عمليات مرنة
١٢- مواصفات محلية	مواصفات عالمية
١٣- جودة عالية	جودة متميزة
١٤- المنافسة بالأسعار	المنافسة بالجودة الممتازة
١٥- خطط قصيرة الأجل	خطط طويلة الأجل
١٦- الروتين	الأفكار الجديدة
١٧- الاتصال الرسمي	الاتصال في كل القنوات
١٨- الأوامر - التعليمات	العصف الذهني
١٩- القرارات الفردية	المشاركة في اتخاذ القرارات
٢٠- تقصي الأخطاء / العقاب	الرقابة المرنة / الذاتية

لا تنس أن معك آخرين

١ - الشركة أو المؤسسة نظام مفتوح ، تجرى بينها وبين البيئة من حولها علاقة تفاعل وتأثر وتأثير .

٢ - تتكون المؤسسة من مدخلات ، وعمليات ، ومخرجات تأخذ مدخلاتها (الموارد البشرية والفنية والمادية) من البيئة، (وتمارس عملياتها (التجارية / الصناعية) في البيئة ، وتعطى مخرجاتها (السلع / الخدمات / الأفكار) إلى البيئة أيضاً .

٣ - المؤسسة وحدة فنية اجتماعية من مجموعة من الأدوار المتداخلة التى يلزم أداؤها لبلوغ هدف معين .

٤ - الدور عبارة عن مجموعة من التوقعات التى يحملها الآخرون تجاه شاغل الوظيفة بالإضافة إلى توقعات الشخص عن نفسه .

٥ - الهدف هو الرباط الذى يجمع الإدارات والأقسام والأفراد وينسق الجهود ويضمن تكاملها وتقدمها نحو بلوغه .

٦ - اشتراك الأفراد ، وخاصة الماهرين المهمين ، فى تحديد الأهداف يضمن الجدية فى العمل من أجلها والالتزام بتحقيقها .

٧ - هناك درجات من الاتفاق والتعارض بين أهداف الأفراد والمؤسسات ، المهم التعرف على نواحى الاتفاق والتعارض واتخاذ اللازم بشأنها .

٨ - الأفراد عنصر هام فى العملية الإنتاجية - الشخص ليس فقط عنصر إنتاج ولكنه جزء من الثورة البشرية للمجتمع ، يجب الحفاظ عليه وتنميته .

٩ - الفرد مخلوق يتكون من قوى جسمية ونفسية واجتماعية ، ماضيه وحاضره .

١٠ - سلوك الفرد يتميز بأنه مسبب ، ومدفوع ، وهادف .

١١ - دوافع الأفراد ، فى الإدارة الحديثة ، ليست مادية فقط ، ولكنها متنوعة ، المهم اكتشاف الحاجات التى يريد الأفراد إشباعها .

١٢ - وكذلك الحوافز ليست مادية فقط ، ولكنها مادية ومعنوية ، فردية وجماعية ، موجبة وسالبة . . . شريطة أن تكون مربوطة بالتحصيل - بنتائج فعالة يحققها الأفراد .

١٣ - لاتنظر الإدارة الحديثة للأفراد بأحكام مسبقة عن الناس (من حيث الجد أو الكسل أو الطموح) ولكنها تسأل سؤالاً هاماً ، ماهى طاقات الأفراد ، كيف توجهها الوجهة السليمة .

١٤ - المناخ السائد فى الإدارة الحديثة بين الإدارة والأفراد ، هو التفاهم والاحترام المتبادل والتطلع إلى الأحسن .

١٥ - توقعات الإدارة من الأفراد لاتقتصر فقط على الالتزام والطاعة والانضباط، ولكن إلى جانب هذه الرغبة فى تحمل المسئولية، والتقدم، والإبداع .

١٦ - ومن ثم فإن واجب المدير - كل مدير فى إدارته- ليس فقط التأكد من الانضباط ومراقبة الدوام ، ولكن إلى جانب ذلك توفير جو اجتماعى تنافسي، مبنى على مفهوم العضوية وتأكيد دور الفرد فى بلوغ أهداف المؤسسة .

١٧ - وبالتالى فالنتائج المطلوبة من الإدارة الحديثة للأفراد ليس فقط رضا العاملين وإشباع حاجاتهم ، ولكن أيضاً الإنتاجية المرتفعة .

١٨ - الإتصالات طريق ذو اتجاهين ، وجسر مستمر لإرساء التفاهم بين الإدارة والعاملين.

١٩ - هناك مصادر عديدة للاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، صاعدة وهابطة وافقية ، تتكامل جميعاً لبناء التفاهم المطلوب وتسهيل العمل والعلاقات .

٢٠ - الابتكار احد الاسس الهامة فى الإدارة الحديثة للأفراد .

٢١ - تهتم إدارة الافراد بكل من الكفاءة والفاعلية ، فاما ألاولى فهى الاستغلال الاقتصادى الأمثل لموارد الإنتاج ، وأما الأخيرة فهى تحقيق النتائج والاهداف المطلوبة.

٢٢ - لكل مؤسسة مناخ تنظيمى ، يجب ان تتوافر فيه الصحة والتوازن والفاعلية .

٢٣ - يتكون المناخ التنظيمى من تفاعل عوامل عديدة : سياسات الإدارة ، وخصائص البيئة الداخلة للمؤسسة ، ودوافع الأفراد وسلوكياتهم ، والمؤثرات الخارجية .

٢٤ - يؤدى المناخ التنظيمى إلى الربح والنمو والتكيف والتطور .

٢٥ - أداء الأفراد عبارة عن محصلة لعنصرى القدرة والرغبة .

٢٦ - تتكون قدرات الأفراد من المعارف والمعلومات بالإضافة إلى المهارات .

٢٧ - أما الرغبة فهى محصلة الاتجاهات والحالة الفكرية للفرد ، مع تفاعل المواقف معها .

٢٨ - هناك دائماً تغيير يحيط بالمؤسسة : فى التكنولوچيا ، فى ظروف السوق ، أذواق المستهلكين أو المستفيدين .

٢٩ - على المؤسسة مواجهة التغيير بالفهم والدراسة والتخطيط .

٣٠ - الناس لايقاومون التغيير لمجرد المقاومة ، ولكن هناك أسباباً لذلك ، مثل نقص المعلومات ، الخوف من الجديد ، ضعف الحوافز ، ضياع مجهودات سابقة .

٣١ - تتغلب الإدارة الحديثة على مقاومة التغيير ، بالتخطيط وإشراك المعنيين فيه ودراسة البدائل المختلفة ، والتدرج فى التطبيق ،وتوفير المعلومات المناسبة ، والتوقيت السليم ، وقياس الاتجاهات .

٣٢ - تدريب الأفراد عبارة عن استثمار للقوى البشرية للمجتمع ، له آثار قريبة وبعيدة المدى على السواء .

٣٣ - ينظر التدريب إلى الشخص فى مجموعه ، فيتولى تنمية معلوماته ، ومهاراته ، واتجاهاته ، وسلوكه ، وأدائه .

٣٤ - للموظف الحديث سلوكيات يجب إنشاؤها فيه وتطويرها وصقلها، وذلك فى الجوانب الفنية والشخصية والاجتماعية .

٣٥ - تقويم أداء العاملين يهدف إلى حصول الأفراد على حقوقهم والمزايا والحوافز التى يستحقونها ، وكذلك إلى تحقيق أفضل قدر ممكن من النتائج .

٣٦ - ينظر تقويم الأداء إلى حالات الأداء الضعيف بعناية ، فيتعرف على نواحى الضعف ويبحث فى علاجها ، مع إشراك الموظف وتنمية اهتمامه بالتحسين .

٣٧ - تسعى القيادة الحديثة لتحقيق أكبر قدر ممكن من المصالح المشتركة بين الأفراد والمؤسسة .

٣٨ - ومن ثم فإن مسئولية القائد الحديث هى التأكد من رضا مرؤوسيه وارتفاع روحهم المعنوية ، وفى نفس الوقت زيادة إنتاجيتهم وتعاونهم .

٣٩ - المؤسسة تنمو وتستمر وتتقدم للإمام - هناك فرص وأنشطة جديدة تستطيع أن تقتحمها .

٤٠ - إدارة الأفراد الحديثة تراجع أهدافها وسياساتها ، وتقوم نتائجها ، وتطور منها مايحتاج إلى تطوير.

حالات عملية

فى منظمتنا مشكلة !!

هناك مجموعة من الظواهر التى قد تحدث فى منظمات الاعمال فيما يلى عدد منها :

هل تحدث فى إدارتك / قسمك؟

ما معدل تكرار حدوثها ؟

ما هى آثارها وأسبابها؟ اكتب الإجابة عن هذه الأسئلة فى الجدول المرفق :

الظواهر

١- الغياب

٢- ارتفاع معدل دوران العمل

٣- التأخير وعدم الانتظام

٤- المنازعات والصراع

٥- ضعف دافعية الأفراد

٦- ارتفاع التكاليف

٧- انخفاض الربحية

٨- انخفاض الإنتاجية

٩- شكاوى العملاء

١٠- ضعف مستويات الأداء

١١- ضعف التعاون بين الأفراد

١٢- نقص الكفاءات

١٣- عدم ملاءمة الهيكل التنظيمى

١٤- أخرى (حدود)

سجل فيما يلى الظواهر التى تحدث فى إدارتك / قسمك

الظاهرة	[illegible]			[illegible]		[illegible]						ملاحظات
	منخفض	متوسط	عال	إيجابية	سلبية	فنية	سلوكية	تنظيمية	بيئية	أخرى		

حالة خالد

كان خالد أحد العمال الأكفاء، وكانت تقارير الكفاءة عنه تدل على أنه ممتاز، مواظب، متعاون مع زملائه، مطيع لرؤسائه، مرتفع الإنتاجية يحصل على العلاوات المتاحة فى حينها، يحصل على الحوافز المقررة لزيادة الإنتاجية.

فى الشهرين الماضيين تغير حال خالد فأصبح يتأخر عن العمل، يغيب أحيانا، لا يمتثل للأوامر بصفة جدية، لا يتعاون مع زملائه، عنده نوع من اللامبالاة.

راقبت الأمر بنفسى عن قرب، فوجدت أن أكثر من نصف إنتاجه ردئ وغير مطابق للمواصفات، كما أن نسبة العادم والتالف فى الخامات التى يستعملها ارتفعت، وكذلك معدل الأعطال فى الآلة التى يعمل عليها، كما أنه اصبح يتأخر فى تبليغ قسم الصيانة عن الأعطال التى تحدث فى الآلة.

أسئلة

- ادرس حالة خالد من خلال منهج النظم.
- ما هى الخطوات التى تتبعها فى دراسة هذه المشكلة؟
- كيف تعيد خالد إلى ما كان عليه؟
- هل تعتبر حالة خالد فريدة من نوعها أم أنها تتكرر كثيرا ، ولماذا؟

مزيد من الحوافز..!

كان الأستاذ عبد اللطيف ، مدير عام المؤسسة الوطنية الكبرى للأعمال الهندسية، يفكر في تعديل نظام الحوافز الذى تطبقه المؤسسة، وخاصة بعد إجراء التوسعات الجديدة والتعاقد على عدد من المشروعات الجديدة وتعيين أعداد جديدة من المهندسين والفنيين والموظفين والعمال.

وقد كان نظام الحوافز يعتمد على الجانب العادى، إذ ينص على تقديم مكافأة مالية قدرها راتب شهرين للأفراد الذين يحصلون على تقدير سنوى ممتاز، وراتب شهر واحد للحاصلين على تقدير جيد جدا، ونصف شهر للذين يحصلون على تقدير جيد، أما الذين يحصلون على تقدير متوسط فلا يتقاضون أية مكافآت، ولم تكن فى النظام عقوبة أو إجراء محدد لأولئك الذين يحصلون على تقدير دون المتوسط، وكان الأمر متروكا للرئيس المباشر يعالجه حسب الحالة، وكانت الممارسات المتفق عليها أن يقوم الرئيس المباشر بتحذير المرؤوسين إذا حصل على تقدير ضعيف، وإنذاره إذا تكرر حصوله على نفس التقدير. ولم يحدث فى السنوات الخمس الأخيرة سوى حالة واحدة فقط حصل فيها أحد المهندسين على تقدير ضعيف لسنتين متتاليتين، ولم يتجاوب مع تحذيرات رئيسه المباشر، فقررت الإدارة نقله لوظيفة أخرى، ولكنه لم يستمر فيها وترك المؤسسة.

وقد عقد المدير العام اجتماعا دعا إليه مدير شئون الأفراد والمدير المالى ومدير المشروعات ومدير التخطيط والمتابعة ومدير العلاقات العامة، لبحث تطوير نظام الحوافز، وكان هناك عدد من الاتجاهات، إذ رأى مدير العلاقات العامة أن تتوسع

المؤسسة فى إعطاء الحوافز المالية، فتكون بواقع راتب شهرين للممتازين، وشهر ونصف للحاصلين على جيد جدا، وشهر لمن يكون تقديرهم جيدا، أما الحاصلون على متوسط فيمنحون راتب نصف شهر لتشجيعهم على تحسين أدائهم بعد ذلك.

أما المدير المالى فقد كان يختلف مع هذا، ويرى قصر الحوافز المادية على الممتازين فقط، وذلك حتى يحسوا بتميزهم ويحافظوا عليه، وحتى يكون فى ذلك حفز للآخرين على تحقيق مستويات أعلى للإنجاز.

وكان مدير المشروعات يعتقد أن النظام الحالى لا بأس به، وأنه يحقق الغرض منه، شريطة أن يعاد النظر فى أسلوب تقييم الأداء، بحيث يكون أكثر موضوعية، واقترح أن تكون هناك قوائم مختلفة لفئات العاملين. فتصمم استمارة تقييم أداء للمهندسين، وأخرى للإداريين ، وثالثة للرؤساء، ورابعة للعمال.. وذلك لاختلاف طبيعة وظائف هذه الفئات، فيكون التقييم معبرا فعلا عن أدائهم. أما مدير التخطيط والمتابعة -ويؤيده مدير العلاقات العامة- فقد اقترح أن يكون هناك تنويع فى نظام الحوافز بحيث يشمل أكثر من الحوافز المادية مثل خطابات الشكر التى اقترح أن توزع على ذوى الأداء الجيد، وإقامة حفلات سنوية أو نصف سنوية توزع فيها ميداليات وأوسمة. كما اقترح أن تخصص تذاكر سفر مجانية لرحلات خارجية لمجموعة من الموظفين تختار على أساس تقديرهم وتوصية رؤسائهم. هذا بالإضافة إلى إرسال عدد محدود (٣-٥) من المهندسين والمحللين الماليين للخارج فى دورات تدريبية خلال العطلة الصيفية.

ثم تكلم مدير شئون الأفراد فأكد أنه يجب أولاً تحديد الهدف من نظام الحوافز، وهو دفع الأفراد إلى الأداء المتميز، ونشر المنافسة البناءة بينهم، وتنمية

شعورهم بضرورة نجاح أعمال المؤسسة والوصول بها إلى الأهداف التى تطلبها، ثم أكد أنه يجب استعراض نتائج نظام الحوافز الحالى ومدى المساهمة التى قام بها فى تحفيز الأفراد. وأشار أنه لم يحقق الغرض منه، فقد كان هناك تناقص فى عدد المستفيدين من الحوافز -من فئة الحاصلين على تقدير ممتاز- وذلك فى السنوات الثلاث الأخيرة. فمثلا انخفض المهندسون من ٢٤ إلى ٢٠ ثم ١٤ على التوالى، وكذلك الحال بالنسبة للحاصلين على تقدير جيد جدا من المهندسين، فقد كانوا فى نفس الفترة خمسين، ثم ٣٥ ثم هبطوا إلى ٢٩، بينما ارتفع عدد الحاصلين على جيد ومقبول ولم تحدث حالات (ضعيف) إلا بنسبة ضيئلة. وأكد مدير الأفراد ضرورة البحث عن أسباب انخفاض الممتازين.

وهنا تدخل مدير المشروعات فشرح أن نظام تقييم الأداء هو السبب الرئيسى، فاضاف مدير شئون الأفراد: أو قد يكون الرؤساء المباشرين، مثل عدم إلمامهم بالتقييم أو عدم اهتمامهم أو تدخل عوامل شخصية. كما قد يكون عدم ملاءمة المعايير الموضوعة للأداء.

وأشار المدير المالى إلى أن تحديد المعايير هو الأهم، إذ يجب أن توضع معدلات للأداء واضحة محدده مفهومة من جانب العاملين ، يتم تقييم الأداء على أساسها، حتى تتوافر الدرجة المطلوبة من الموضوعية، ثم ذكر أن هناك عددا من المؤسسات، رغم أن المؤسسات الأخرى تقدم حوافز مالية أقل... فهى مثلا لا تقدم شيئاً للحاصلين على تقدير جيد، وتقتصر مكافآتها المالية على الممتازين وأصحاب تقديرات (جيد جدا).

وفى نفس الوقت الذى كان المديرون مجتمعين فيه، كان هناك عدد من الأفراد يتحدثون فيما بينهم عن الحوافز التى تقدمها المؤسسة لهم، وكان جانب من الحوار الذى دار بينهم كما يلى :

- أنا اعتقد أن المؤسسة يجب أن تزيد الحوافز التى تقدمها لنا، فترفع مقدارها وتوسع رقعة المستفيدين منها.. هذه ضرورة الآن بسبب ارتفاع نفقات المعيشة.

- وأنا اتفق معك.. ولكن يجب أن يكون هذا مصحوبا بزيادة فى الإنتاجية..

- أنت معنا أم مع الإدارة....!! قبل أن تتكلم عن الإنتاجية، يجب أن توجه عناية رؤسائنا المباشرين لحسن التعامل معنا، خذ رئيس القسم الذى أعمل فيه مثلا.. أنه يتجاهل إنجازاتنا.. ولا يكاد يحس بمشكلاتنا.. لا يهتم بشئ.. إنه حاضر كالغائب.

- أنا شخصيا رئيسى المباشر يعاملنى بكل احترام، يقدر عملى، يوجهنى.. يفهم ظروفى.. يكافئنى بالكلمة الحلوة والإرشاد المناسب.

- الكلمة الحلوة!! هذا شئ لا أسمعه من رئيسى أبداً، دائما يبحث عن شئ ليلومنى عليه كأن كل مشاكل العالم أنا السبب فيها.

- اعتقد أن بعض المديرين يفهمون أن الإدارة توبيخ وصوت عال فقط.. بينما هى أبعد من ذلك بكثير.

- إن رئيسى يعتقد -على ما أظن- أنه يجب أن يضع الموظف باستمرار فى موقف دفاعى.. حتى يقدم أحسن ما عنده.. هكذا يفهم رئيسى فى الإدارة..

- وهذا خطأ.. فالله سبحانه وتعالى يقول: (ولا تبخسوا الناس أشياءهم)

- صدق الله... ياليت نعلق هذا الآية على مكتبه.

- أنا رئيسى يعلق لافتة على مكتبه تقول: المدير دائما على حق.

- ضاحكة مع الباقين.. أما أنا، فرئيسي يقدرني تماما... دائما يرسل لي خطابات شكر.

يضحك الجميع.

- والأدهى من ذلك أنه خطاب منسوخ على الآلة الكاتبة، ولا شئ فيه جديد إلا اسمي فقط.... أول ما تسلمت الخطاب أول مرة، فرحت وأحسست بالفخر، والتفت لزميلي أخبره بهذا التقدير، ولكني وجدته يقرأ نفس الخطاب.

يضحك الجميع .

- أنا والله اعتقد ياجماعة إن الإدارة يجب أن توزع مبلغاً من المال كل سنة بصفة منحة أو مكافأة أو علاوة.. أى تسمية، حتى تساهم في التغلب على ارتفاع نفقات المعيشة.

- أو يمكن أن تعطينا نسبة من التكاليف التي نوفرها.. أو عندما ننجز الأعمال في وقت أسرع من التاريخ المحدد.

- أو يدفعوا لنا إيجار المساكن التي نسكنها.

- أو مصاريف مدارس الأولاد.

- ولماذا لا ..؟!

- ويمكن أيضاً أن يرسلونا في بعثات للخارج لزيادة مهارتنا.

- نعم.. هناك أشياء كثيرة جدا يمكن أن يقدموها لنا.

- وهناك أشياء كثية جدا أيضاً يمكن أن نقدمها نحن لهم.. فنحن نحب هذه المؤسسة، ونريدها أن تنجح وتتفوق..

وهنا يدخل الساعى حاملا صينية عليها أقداح الشاى.. ويبدأ فى توزيعها على الحاضرين.

أسئلة للمناقشة

١- ما رأيك فى مقترحات المديرين المجتمعين ؟

٢- ماذا تستنتج من مناقشات الأفراد فيما بينهم ؟

٣- قارن بين الحديث الذى يدور بين المديرين، وذلك الذى يتبادله الأفراد واستخرج نقاط الشبه والاختلاف.

٤- حلل النقاط التى أثارها مدير شئون الأفراد، وبين كيف يمكن أن تفيد منها الإدارة.

٥- ما فى رأيك ماهى مقومات نظام الحوافز الناجح؟

٦- بماذا تنصح المؤسسة بشأن تطوير نظام الحوافز بها؟

الأخت الكبيرة..

لاحظ سليمان، أن أمينة -إحدى الموظفات بقسم الاعتمادات- لاتعطى عملاء المصرف العناية الواجبة. وكان عندها نوع من اللامبالاة تجاههم. فهى تتركهم ينتظرون وتتباطأ فى خدمتهم، ولا تلقى بالا لتذمرهم أو ملاحظاتهم. وقد لفت سليمان نظرها لذلك مراراً.

وكانت أمينة، واحدة من الموظفات السبع اللاتى يعملن فى قسم الاعتمادات وكانت الموظفات الست الباقيات فى العشرينات والثلاثينات من العمر، من خريجات الكليات والمعاهد التجارية.. بينما أشرفت أمينة على منتصف الحلقة الرابعة من عمرها، وكانت أيضاً تحمل بكالوريوس التجارة، ودبلوم فى العلوم المصرفية، وكان أداؤها بشكل عام جيدا فيما عدا إهمالها للعملاء.

وذهبت أمينة مرة إلى مكتب رئيسها سليمان، وقالت له أن هناك مشكلة تريد التحدث بشأنها. فتبادر إلى ذهن سليمان، أنها ستحدثه بشأن العملاء ولكنه لم يتكلم، وانتظر حتى يسمع منها. فشكت له من انخفاض راتبها، وقلة الحوافز المادية المعطاة لها. وقالت إن ارتفاع مستوى المعيشة الآن يحتم أن يزيد دخلها النقدى، كما أن هناك من الموظفين والموظفات من هم فى مثل عمرها، أو مؤهلها، أو خبرتها -أو حتى أقل من ذلك- يتقاضون أجوراً أعلى، ويحصلون على حوافز أكثر فى مصارف أخرى وشركات ومؤسسات أخرى.

وظل سليمان منصتاً لها، محاولاً أن يحدد أبعاد المشكلة، فسكتت أمينة قليلا، ثم أخبرته بأن الأحوال عموما ليست على ما يرام منذ أن مات أبوها

حديثاً، والذى كان يحبها ويعطف عليها كثيرا. ولم يتسرع سليمان فى الحكم على المشكلة، ووعدها بأن يبحث الأمر، فغادرت أمينة المكتب، وقد بدا أنها ارتاحت قليلا بعد أن أعطاها سليمان الفرصة للحديث .

وأخذ سليمان يتردد على القسم، ويلاحظ -على الطبيعة- أداء أمينة، وبدأ يستشف أن العلاقات بين أمينة والموظفات تقتصر على العمل فقط، أى أنها علاقات رسمية. فلم تكن الباقيات يتحدثن معها أو يشركنها فى أنشطتهن، أو عندما يذهبن إلى الكافتيريا فى فترات الراحة.. الأمر الذى جعلها تشعر بالوحدة أو الانعزال، واستطاع سليمان إن يرجع ذلك إلى فارق العمر بينهم.

وجعل يفكر فى المنهج الملائم لحل المشكلة............

المنافس الجديد

كان حامد أحد موظفي إدارة الحاسب الآلي مشهورا بالكفاءة والقدرة، وكان يتمتع برضاء رؤسائه، ويحصل دائما على تقارير ممتازة، ويتقاضى الحوافز والعلاوات المخصصة للأداء المتميز. وقد مرت عليه أربع سنوات في وظيفته. ورغم أنه انضم للإدارة موظفون آخرون في هذه الفترة، إلا أنهم لم يكونوا على نفس مستواه في الكفاءة والخبرة.

ثم عين بالإدارة مؤخرا موظف جديد هو غالب. وقد تخرج لتوه من الجامعة. وقد أثبت من خلال مقابلة التوظيف والاختبارات التي عقدتها له الشركة كفاءة عالية ورغبة وطموحا مرتفعا. وقد تحمس مدير إدارة الحاسب الآلي لتعيينه وتوقع أن يحقق مساهمة كبيرة في تقدم العمل بالإدارة. وعندما قدمه لبقية موظفي الإدارة أشاد به كثيرا، وأوضح أنه ينتظر الكثير من عطائه وأن يطبق المعلومات الحديثة التي جاء بها من الجامعة في تطوير العمل، وطلب من حامد أن يقوم بتدريب الموظف الجديد، باعتبار أن حامد أكفأ الموظفين. وقبل حامد هذه المهمة، إلا أنه لم يكن سعيدا بها.

وبعد حوالي أسبوعين ذهب غالب إلى مدير الإدارة وطلب منه أن يتدرب مع موظف آخر. إذ أن حامد يحاول التهرب من تدريبه ولا يعطيه أقل المعلومات. كما أنه يحاول أن يكرهه في الوظيفة ويخبره أن مستقبلها محدود والترقيات قليلة وإنها لن تكون المجال المناسب له.

فرصة أخيرة

التحق عصام بالعمل بالشركة المتحدة للمعادن منذ سنة تقريبا تنقل خلالها في أربعة أقسام في إدارة الإنتاج، ولم ينجح في الاستمرار في أي منها، إذ كان كل رئيس قسم يطلب نقله إلى قسم آخر، وذلك لأن عصام كان يفقد انتباهه أثناء العمل، ويتحرش بزملائه ويتشاجر معهم، كما كان منخفض الإنتاجية كثير التأخر وانتحال الاعذار لتأخره.

وقد طلب مدير الإنتاج من الاختصاصي الاجتماعي بالشركة دراسة حالة عصام. وقد فعل الاختصاصي ذلك ولم يجد مشكلات جذرية. وقال في تقريره لمدير الإنتاج: إن عصام شخص عادي، وكل ما يحتاج إليه هو بعض العناية والصبر والتفهم لدوافعه، بالإضافة إلى التدريب الجيد. غير أن رؤساء الاقسام الاربعة أصروا على عدم رغبتهم في أن يعمل معهم. وكانوا يرون أنه من الافضل أن يترك الشركة. كما أن أحدهم –رئيس قسم الطلاء– هدد بترك العمل إذا فكرت الإدارة بإلحاق عصام بقسمه مرة أخرى. أما رئيس قسم الخراطة فقد اقترح أن ينتقل من إدارة الإنتاج ويلحق بإدارة أخرى كالمخازن مثلاً.

ولكن مدير الإنتاج رأى أن يعطي عصام فرصة أخيرة، يفصل بعدها إذا لم يفلح في الانتظام والالتزام بمسئوليات الإنتاجية، وسأل المدير الأسطى صابر رئيس قسم اللحام أن يأخذ عصام عنده فقبل صابر ذلك.

ونظر الرؤساء الأربعة بإشفاق وتمنوا له التوفيق في مهمته الجديدة، وتنبأوا بأنه

سيطلب نقل عصام عنده خلال أسبوعين أو ثلاثة على الأكثر .

أسئلة

١- هب أنك صابر ، ماذا تفعل مع عصام ؟

٢- كيف يكون التصرف إذا فشل عصام مرة أخرى ؟

شكرا.. أستاذ سعيد

عين سعيد مديراً للأفراد بالشركة العربية للبتروكيمائيات منذ أقل من سنة. وكان قبل ذلك يعمل رئيس قسم بحوث الأفراد بإدارة العلاقات الصناعية بشركة البترول الوطنية التى تقع فى الجنوب. وقد تركها إلى العاصمة حتى يتمكن من إتمام رسالة الماجستير فى إدارة الأعمال. بإحدى جامعاتها. وقد حصل على الماجستير بعد شهور قليلة من توليه عمله الجديد.

كان سعيد فى السابعة والثلاثين من عمره يتميز بالطموح والحرص على تحقيق نتائج جيدة فى العمل. وكان رأيه أن إدارة الأفراد لا تنحصر فقط فى اختيار العاملين وتوظيفهم ومتابعة حركتهم من نقل وترقية وإنهاء خدمة، وإنما هى أيضاً مسئولة عن تحسين إنتاجية الأفراد وتعميق دوافعهم وزيادة درجات رضاهم الوظيفى.

وقد استطاع فى هذه المدة القصيرة أن ينشر هذا المفهوم بين العاملين فى إدارته التى كانت تتكون من أربعة أقسام : التوظيف، والرواتب والاستحقاقات، وخدمات العاملين، وبحوث الأفراد. إلا أنه لم يفلح فى توصيل هذا المفهوم لرئيسه المباشر -مدير الشئون الإدارية- والذى قارب على سن التقاعد... إذ أن رئيسه يرى أن تترك الأمور تسير على طبيعتها حتى لا يحدث احتكاك أو إزعاج.

ولاحظ سعيد أن هناك بضع مشكلات تتعلق بالعاملين فى الشركة، أهمها

مشكلة الحوافز وتقييم الأداء. وقد أجرى استطلاع رأى للعاملين ووجد أنهم غير راضين عن الحوافز التى يحصلون عليها، بسبب قلتها، وتوقيتها، وعدم استناد مشرفيهم المباشرين إلى معايير موضوعية لقياس نتائج أعمالهم .

وقام سعيد بإعداد تقرير مفصل، عرض فيه نتائج استطلاع الرأى، واقترح فيه نظاما -وصفه بأنه متكامل- للحوافز وتقييم الأداء. وكان النظام يتضمن حوافز جديدة مثل مكافآت التمييز للأفراد الذين يحققون إنجازات غير عادية ومسابقات كأس الجودة السنوى بين مجموعات العمل المختلفة.

هذا بالإضافة إلى بضع مزايا أخرى، كالاحتفالات والمهرجانات الرياضية وغيرها. كما اقترح طريقة جديدة لتقييم الأداء تعتمد على قياس أداء الأفراد على أساس ربع سنوى (بدلا من الأساس السنوى) وكذلك اشتراك العاملين فى عملية التقييم، وتعديل عناصر التقييم حسب التغيرات التى حدثت فى وظائف الأفراد -من حيث المهارات اللازمة، ودرجات الصعوبة، والمجهود الجسمى والعقلى المطلوب- كما اقترح إجراء توصيف حديث لوظائف الشركة يساعد فى دقة تحديد هذه العناصر ومن ثم موضوعية التقييم.

حمل سعيد تقريره وقابل رئيسه المباشر -مدير عام الشئون الإدارية- ونظر هذا إلى التقرير فى ملل وتصفحه على عجل وقال فى ضجر: شكرا أستاذ سعيد، هذا مجهود طيب، ولكن لا داعى لهذا التغيير حيث أن النظام الحالى يحقق الفرص المطلوبة. وعندما أخبره سعيد بأن نتائج استطلاع آراء العاملين تظهر غير ذلك، رد سريعا بأن العمال لا يجب أن يؤخذ بقولهم، وأنه إذا فتح الباب لمطالبهم فلن يستطيع سده فيما بعد وأنهى المقابلة وأوحى لسعيد أنه يتوقع منه إن يؤدى عمله

فى حدود ما هو مطلوب منه ولا يزيد.

حمل سعيد تقريره إلى مدير عام الشركة فحدد الأخير له موعدا لمناقشته فى التقرير. وذهب سعيد فى الموعد المحدد، ففوجئ بأن مكتب المدير العام يزخر بالمديرين: مدير عام الشئون الإدارية، ومدير عام المصانع، ومدير التسويق، ومدير التخطيط، ومدير العمليات، والمدير المالى، ومدير الصيانة، وباستعراضه السريع لوجوه المديرين لمس ملامح الغضب على وجه رئيسه، والاستنكار فى نظرة مدير عام المصانع، والإعجاب فى ابتسامة مدير التسويق، واللامبالاة فى وجه مدير التخطيط، والاهتمام فى عينى مدير الصيانة.. وتوقع أن يكون هناك اجتماع ساخن. بدأ مدير عام الشركة الاجتماع وكانت الساعة تشير إلى العاشرة وأعلن أنه سينهيه فى الحادية عشر. ثم عبر عن شكره العميق لسعيد وحيا فيه روحه الحماسية، وأبدى إعجابه بالتقرير، وعرض ملخصا سريعا له، وكان قد قرأه بالكامل فى اليومين السابقين، ثم طلب من الحاضرين تبادل بعض الأفكار بشأنه.

وجرت المناقشة التالية:

مدير عام الشئون الإدارية: الفكرة جديدة، ولكن أعتقد أن النظام الحالى سليم.

مدير التسويق: اعتقد أن الوقت حان لإجراء بعض التطوير.

مدير عام المصانع: هذه مهمتنا نحن.. المفروض أن يقوم مهندسو الإنتاج باقتراح التطوير اللازم.

مدير الصيانة: أنا أعانى فعلا من مشكلة تقويم الأداء، ويجب أن نستنير بما عند مدير الأفراد من أفكار.

مدير عام الشئون الإدارية : ولماذا لم تخاطبنى فى هذا الأمر؟

مدير عـــام المصانـــــع : لا اعتقد أن هناك مشكلة كبيرة.

مدير الصـــــيانـة : أنا الذى أحس بالمشكلة قبل غيرى، وشكرا لمدير الأفراد لتفكيره الإيجابى.. أنتم فى الإنتاج لا تحسون بنا فى الخدمات.

مدير عـام المصـــــانـع : عمالنا هم الذين يتحملون المشقة، وعمالكم لا يعملون إلا عندما تحدث أعطال.

المدير المـــــــــالى : لا يجب أن نفتح الباب لتكاليف جديدة..

مدير التخطـــــــيط : تقصد المهرجانات الرياضية وكأس الجودة..

المدير المـــــــــالى : نعم، ونحن نمر الآن بمرحلة تقشف، يجب ضغط النفقات وليس زيادتها.

مدير التســـــــويق : ولكن لهذه التكاليف ما يبررها، واعتقد أن النتائج ستكون إيجابية.. ادرسوا نقاط التقرير بموضوعية..

واستمر الحوار ساخنا وسريعا، وتضمن خليطاً من النقد والانفعال واللوم والاستفسار والاستنكار.. وكان سعيد يتابع كل ذلك فى صمت ويقظة.. إلى أن نبه المدير العام الحاضرين إلى أن الساعة تشير إلى الحادية عشرة.. فهدأت الأصوات ولكن لم يهدأ النزاع.

أسئلة

١ـ ما تقويمك للاجتماع الذى دار بين المديرين ؟

٢ـ هل كان سعيد محقا فى الإجراءات التى اتبعها لوضع النظام الجديد؟

٣ـ لماذا ـفى نظرك ـ ثارت اعتراضات الآخرين تجاه التطوير المقترح ؟

٤ـ هل تعتقد أنه كان بإمكان سعيد أن يتبع وسيلة أفضل ، كيف ؟

٥ـ ماذا تقترح الآن لعلاج الموقف ؟